

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Podnikatelský plán na vybudování a provoz tenisového centra
Prospectus of Building and Operation of a Tennis Centre

Student: Monika Wawrzyczková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jaroslav Stolařík

Ostrava 2011

Velmi ráda bych na tomto místě poděkovala panu Mgr. Jaroslavu Stolaříkovi za věnovaný čas, odborné rady a připomínky, čímž významně přispěl k vypracování této bakalářské práce.

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu a další prameny.“

V Ostravě dne

.....
Monika Wawrzyczková

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoretické vymezení pojmů	2
2.1 Podnikatelské řízení a plánování	2
2.2 Podnikatelský záměr	2
2.2.1 Struktura podnikatelského záměru	3
2.2.2 Požadavky na podnikatelský záměr.....	3
2.3 Typologie sportovních organizací.....	4
2.4 Organizační struktury sportovních klubů a tělovýchovných jednot v České republice	5
2.5 Volba právní subjektivity	5
2.5.1 Občanské sdružení.....	6
2.5.1.1 Založení občanského sdružení	6
2.5.1.2 Obsah stanov.....	8
2.5.1.3 Organizační struktura.....	8
2.6 Poměrové ukazatele	11
3 Příprava podnikatelského záměru	12
3.1 Situační analýza.....	12
3.1.1 Makroprostředí	12
3.1.1.1 Demografické prostředí	12
3.1.1.2 Ekonomické prostředí	14
3.1.1.3 Přírodní prostředí	15
3.1.1.4 Sociální a kulturní prostředí.....	16
3.1.2 Mikroprostředí.....	16
3.1.2.1 Konkurence.....	16
3.1.2.2 Zákazníci	19
3.2 SWOT analýza	19
3.3 Marketingový mix	21
3.3.1 Produkt	21
3.3.2 Cena.....	23
3.3.3 Propagace	27

4 Vypracování podnikatelského záměru tenisového centra..... 29

4.1	<i>Základní údaje o klubu</i>	29
4.2	<i>Cíle podnikatelského záměru</i>	29
4.3	<i>Marketingový mix</i>	30
4.3.1	Produkt	30
4.3.2	Cena.....	31
4.3.3	Místo	32
4.3.4	Propagace	32
4.4	<i>SWOT analýza</i>	33
4.5	<i>Ekonomická část podnikatelského plánu</i>	35
4.5.1	Rozbor výdajů	35
4.5.2	Rozbor příjmu	37
4.5.3	Výpočty ziskovosti podnikatelského plánu	37
4.6	<i>Výzkum spokojenosti zákazníků během první zimní sezóny</i>	39

5 Shrnutí závěru šetření, návrhy, doporučení..... 44

6 Závěr..... 45

Seznam použité literatury..... 46

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu. Podnikatelský plán slouží především samotnému podnikateli jako výchozí dokument pro veškeré podnikové plánování. Shrnuje podstatné informace o jeho prostředí, krátkodobé a dlouhodobé cíle, popisuje nabízené výrobky či služby a jim odpovídající tržní příležitosti. Vymezuje potřebné zdroje a prostředky, které musí podnikatel brát v úvahu vůči konkurenci. Podnikatelský plán tedy ukazuje, čeho a jak daný podnik chce dosáhnout. Na druhé straně kvalitní podnikatelský plán není jen základem pro samotného podnikatele, ale je také důležitý podkladový materiál, který má přesvědčit potencionální investory o výhodnosti podniku a přimět je k poskytnutí kapitálů na jeho financování. Plán tedy musí být přesvědčivý a dokazovat, že cíle podnikatelé jsou promyšlené a realizovatelné.

Tématem bakalářské práce bylo: „Podnikatelský plán na vybudování a provoz tenisového centra“. Toto téma jsem si vybrala hned z několika důvodů. Již od 8 let se věnuji tenisu aktivně a dlouholetá praxe mi dala možnost vidět nedostatky jednotlivých klubů. Objíždění turnajů po celé republice, někdy také v zahraničí mi poskytla vidět velké množství tenisových center a areálů, ve kterých jsem zpozorovala velké množství nedostatků, nebo naopak pozitiv, které mě oslovily.

Hlavní myšlenkou bakalářské práce bylo vybudovat tenisový areál, který se v blízkém okolí nikde nenachází a přizpůsobit areál pro závodní hráče i veřejnost.

Cílem mé bakalářské práce bylo vytvořit podnikatelský záměr tenisové klubu Tennis Hill Havířov s co nejlepšími podmínkami pro spokojenost všech zákazníků.

V teoretické části jsem se zabývala základní pojmy, které se týkají podnikatelského záměru a podnikání, dále popisem neziskových organizací. Na praktickou část jsem navázala analýzou okolí, a to konkrétně situační a SWOT analýzou. V praktické části jsem se pokusila sestavit návrh podnikatelského plánu přímo na dané budované centrum Tennis Hill Havířov.

2 Teoretické vymezení pojmů

2.1 Podnikatelské řízení a plánování

Řízení podniku

Předmětem řízení podniku jsou vstupy, jejich propustnost a výstupy. Těžištěm řízení podniku je rozhodování v podmínkách nejistoty. Pravděpodobnost správného rozhodnutí, závisí mimo jiné na spolehlivosti s významností použitých informací. Při řízení podniku se používají zjednodušené symbolické modely budoucích reálných systémů. Pokud obsahuje model cíle podnikání, jedná se o plán, jak za určitou dobu dosáhnout určitého stavu v systému. Rozpočty se zaměřují na zajištění stability systému při realizaci plánovaných cílů. [4]

Plánování podniku

Plánování nastiňuje budoucnost podniku, kterou může aktuální jednání aktivně utvářet. Jednotlivé plánování formuluje cíle podnikání a prostředky k jejich dosažení. Plánování omezuje rizika. Existují případy, v kterých se odvaha vyplatila, ale naopak v mnoha případech riskování nebylo přínosem. Úspěšné plánování vychází z pečlivě zpracované analýzy historických skutečností, zahrnuje jejich hodnocení, budoucí hrozby a také příležitosti. Provádí se prognóza vnějších vlivů a pravděpodobná úspěšnost jednotlivých variant strategie v jejich rámci a na tomto základě se plánuje vlastní činnost podniku. Plánování usiluje o optimalizaci výsledků podniku podle jejich cílů. [4]

2.2 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je jedním z nejdůležitějších faktorů prosperity podnikání. Neměl by být ekonomicky ani matematicky náročný, ale naopak by měl být dokumentem stručně a přehledně napsaným. Tento záměr slouží zpravidla ke dvěma účelům. Jednak jako vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. Značný význam však má externí uplatnění podnikatelského záměru v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory. V tomto případě je totiž potřebné přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije. Poskytovatel kapitálu, např. banka, totiž pečlivě zvažuje a hodnotí projekt i firmu z hlediska výnosnosti vložených prostředků, jejich

návratnosti i existujícího podnikatelského rizika. Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může pak významně podpořit získání potřebného kapitálu.[1]

2.2.1 Struktura podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr by měl obsahovat tyto základní části:

- Realizační souhrn vstupních dat.
- Charakteristiku nového podnikatelského subjektu a jejích cílů.
- Organizaci řízení a manažerský tým.
- Přehled základních výsledků technicko-ekonomické studie.
- Přílohy. [1]

2.2.2 Požadavky na podnikatelský záměr

Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr by měl obsahovat následující charakteristiky:

- Být stručný a přehledný (jeho délka by neměla přesahovat 50 strojových stránek).
- Být jednoduchý a srozumitelný pro bankéře a investory, což jsou mnohdy osoby bez hlubších technických základů, a právě proto by podnikatelský záměr neměl zabíhat do přílišných technických a technologických detailů.
- Demonstrovat výhody produktu, či služby pro uživatele, resp. zákazníka (investoři oceňují tržně orientovanou podnikatelskou činnost).
- Být co nejvěrohodnější a realistický, tj. neměl by zakrývat případné lepší knowhow konkurence, a měl by realisticky uvádět všechny výhody, avšak i nevýhody konkurence.
- Nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu; takové optimistické představy jako prohlášení, že „do 5 let budeme mít 50 % podíl na trhu“ by v očích investorů, vypadaly spíše úsměvně.
- Nebýt však ani příliš pesimistický, protože při podceňování může být daný projekt pro investora málo atraktivní.

- Nezakrývat slabá místa a rizika projektu, (i investor může odhalit negativní faktory neuvedené v podnikatelském záměru a to může oslabit důvěryhodnost projektu. Naopak však identifikace rizik poukazuje připravenost na zvládnutí některých problémů, které mohou případně nastat).
- Upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu (projekt má ukázat na schopnosti nejen podnikatelských a manažerských, avšak i na schopnost práce celého efektivního týmu).
- Prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky.
- Ukázat, že investor může získat zpět vynaložený kapitál i s patřičným zhodnocením.
- Být zpracován kvalitně i po formální stránce.[1]

Nesmím opomenout, že i dobře zpracovaný podnikatelský plán nezaručuje vždy úspěch projektu.

2.3 Typologie sportovních organizací

Ve sportovním prostředí působí vedle sebe paralelně několik druhově i institucionálně rozlišných typů sportovních organizací.

- a) Občanská sdružení – podle zákona č. 83/19090 Sb. O sdružování občanů.
- b) Organizace s mezinárodním prvkem působící na území ČR v souladu se zákonem č.116/1985 Sb. O podmínkách činnosti organizací mezinárodním prvkem v České republice – jsou to mezinárodní sportovní federace, které mohou mít a území ČR sídlo, nebo zde působí prostřednictvím organizační jednotky.
- c) Rozpočtové nebo příspěvkové organizace zřízené ústředním orgánem státní správy nebo v případě příspěvkových organizací i obcí k zajišťování např. vrcholového sportu.
- d) Nadace a nadační fondy zřízené podle zákona č.227/1997 Sb. O nadacích a nadačních fondech, pokud jsou tyto subjekty zřízeny za účelem shromažďování prostředků určených k rozvoji sportu a tělovýchovy.
- e) Zájmová sdružení právnických osob, pokud je účelem jejich existence činnost v oblasti tělovýchovy a sportu.

- f) Obchodní společnosti a družstva – vzniklá za účelem provozování sportovní činnosti, zejména u vrcholových celostátních soutěží v kolektivních sportech.
- g) Obecně prospěšné činnosti vzniklé za účelem poskytování obecně prospěšných služeb v oblasti tělovýchovy a sportu. [2]

Z hlediska činností i z hlediska členské základny jednoznačně převažují občanské sdružení.

2.4 Organizační struktury sportovních klubů a tělovýchovných jednot v České republice

Organizační struktury sportovních klubů v ČR podle Durdové jsou definovány takto: „*Sportovní kluby mohou vznikat na bázi občanského sdružení nebo obchodní společnosti. V České republice jde převážně o akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným, jejich organizační struktura je dána obchodním zákoníkem.*“¹

Organizování a organizační struktura ve sportovních klubech musí vytvářet vhodné prostředí směřující k naplňování jednotlivých cílů organizace. Kluby si stanoví své sportovní, ekonomické a sociální cíle a zároveň vycházejí ze svých finančních možností. Kluby s lepším finančním zázemím si obvykle stanovují dlouhodobější a prestižnější cíle oproti klubům s finančními problémy. Avšak cíle sportovního klubu jsou důležité pro zviditelnění sportu, které klub provozuje, je kladen důraz na úspěchy a umístění jednotlivců a družstev, doplňování sportovců a jejich sportovní růst, rozvoj vlastní členské základny. Ekonomické cíle jsou směřovány na vytváření finančních zdrojů, které by mohly zajistit plnění sportovních cílů, vytvářet optimální podmínky organizace včetně materiálového zabezpečení. Neziskové organizace jsou vázány bezprostředně na sponzory. Ve sportovních klubech vytvořených na bázi obchodní společnosti je strategie podmíněna výsledky podnikatelské činnosti. [2]

2.5 Volba právní subjektivity

Před začátkem podnikání je nutné rozhodnout, jakou právní formu pro své další podnikatelské činnosti zvolíme. Je dobré znát předem možnosti a rizika spojená s právní

¹ DURDOVÁ, I. *Sportovní management*, 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2002, 121 s. ISBN 80-248-0130-2. Str. 91

formou podnikání v souvislosti s prostředním, ve kterém bude podnikatelský záměr realizován.

Pro podnikatelský záměr nově vzniklé společnosti jako typ sportovní organizace bylo zvoleno Občanské sdružení. Tento typ organizace byl vybrán z důvodu, že se jedná o nejběžnější právní formu neziskové organizace v České Republice. Konečný hospodářský výsledek je osvobozen od daně z příjmu, pokud nepřesahuje 300 000 Kč. Dále jde o organizaci neziskovou a příjmy plynoucí klubu jsou ve formě členských příspěvků, sponzorských darů fyzických a právnických osob, dotací státu (případně dotací EU) a z vlastní činnosti, jako je v našem případě: pronájem dvorců, haly v zimním období a trenérských poplatků.

Obecně u neziskových organizací tvoří příjmy z výdělečných aktivit a členských příspěvků největší podíl ve struktuře jejich finančních zdrojů a to 47 %. Navíc 14 % všech příjmů neziskových organizací tvoří dary od soukromých donátorů. Státní dotace tedy pokrývají jen 39 % příjmů neziskového sektoru. [6]

2.5.1 Občanské sdružení

2.5.1.1 Založení občanského sdružení

Založení občanského sdružení upravuje zákon o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. Sdružení jsou samostatnými právnickými osobami, mají způsobilost k právům a povinnostem, neboli právní subjektivitu. Do jejich postavení a činnosti mohou státní orgány zasahovat v mezích zákona. Práva a povinnosti člena sdružení upravují stanovy sdružení. K výkonu sdružovacího práva není třeba povolení státního orgánu. Sdružení tedy nevzniká na základě povolovacího systému, ale na základě registrace u ministerstva vnitra.

Ministerstvo vnitra může registraci odmítnout pouze z důvodů přesně uvedených v zákonu, jinak musí registraci provést. Na registraci je tedy právní nárok (při splnění zákonných požadavků). [3]

Postup při zakládání občanské společnosti:

- Sdružení mohou založit nejméně tři občané, z nichž alespoň jeden musí být starší osmnácti let (tvoří tzv. přípravný výbor). 4 členové výboru mezi sebou zvolí zmocněnce přípravného výboru, kterému budou doručovány písemnosti.
- Přípravný výbor sepíše návrh na registraci sdružení.

k návrhu se připojí stanovy občanského sdružení ve dvojím vyhotovení.

- Návrh se stanovami se zašle na Ministerstvo vnitra.
- Neshledá-li Ministerstvo ve stanovách rozpor se zákonem, sdružení zaregistruje. Na adresu zmocněnce přípravného výboru zašle kopii stanov s vyznačeným dnem registrace a s otiskem razítka (ověřená kopie stanov). Právní subjektivita vzniká sdružení dnem registrace. [3]

Možné důvody zamítnutí registrace

Registraci může ministerstvo vnitra také odmítnout a to jestliže z předložených stanov sdružení vyplývá, že jde o politickou stranu či hnutí, o osobu založenou k výdělečné činnosti nebo k zajištění řádného výkonu určitých povolání, o církev nebo náboženskou společnost.

Ministerstvo vnitra může také registraci odmítnout, pokud stanovy se neshodují s požadavkem:

- Nikdo nesmí být nucen ke sdružování, k členství ani účasti na jejich činnosti.
- Ze sdružení může každá osoba svobodně vystoupit.
- Nikomu nesmí být občansky na újmu z důvodu, že se sdružuje, že je členem sdružení, že se účastí jeho činnosti nebo jej podporuje.

A také je možno sdružení odmítnout v případě, že se jedná o sdružení nedovolené:

- Cílem sdružení je omezovat nebo popírat osobní, politická nebo jiná práva občanů pro jejich národnost, pohlaví, rasu, původ, politické nebo jiné smýšlení, náboženská vyznání a sociální postavení, podporovat násilí anebo jinak porušovat ústavů a zákony.
- Sdružení, jejichž stanovené cíle jsou v rozporu s ústavou a zákony.
- Ozbrojené sdružení nebo sdružení, které zřizují ozbrojené složky; za taková se nepovažují sdružení, jejichž členové drží nebo užívají střelné zbraně pro sportovní účely nebo k výkonu práva myslivosti. [3]

Odmítnutá bude také registrace, pokud cíle sdružení jsou v rozporu s požadavky, že sdružení nesmějí vykonávat funkci státních orgánů, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak. Také nesmějí řídit státní orgány a ukládat povinnosti občanům, kteří nejsou jejich členy.

Ministerstvo vnitra je oprávněno a musí v těchto případech registraci odmítnout. V případech ostatních musí však registraci provést. O odmítnutí rozhodne ministerstvo do 10 dnů, přičemž proti tomuto rozhodnutí mohou členové přípravného výboru podat opravný prostředek k Nejvyššímu soudu a to do 60 dnů ode dne, kdy bylo rozhodnutí jejich zmocněnci doručeno. Soud rozhodnutí MV zruší, jestliže nebyly dány důvody k odmítnutí registrace.

Nebyla-li zmocněnci přípravného výboru do čtyřiceti dnů ode dne, kdy ministerstvu došel návrh doručena ověřená kopie stanov nebo rozhodnutí o odmítnutí registrace, sdružení stejně vznikne a to dnem následujícím od uplynutí této lhůty. Tento den je dnem registrace. Na žádost zmocněnce přípravného výboru mu MV zašle jedno vyhotovení stanov, na němž vyznačí den registrace. [3]

2.5.1.2 Obsah stanov

Základním dokumentem občanského sdružení jsou stanovy. K návrhu na registraci stanov připojují ve dvojím vyhotovení. Ve stanovách musí být uvedeno:

- Název sdružení a sídlo.
- Charakter sdružení.
- Působnost sdružení.
- Základní cíle sdružení.
- Členství ve sdružení.
- Práva a povinnosti členů sdružení.
- Organizační uspořádání.
- Hospodaření společnosti.
- Jednání jménem sdružení.
- Závěrečná ustanovení.[6]

2.5.1.3 Organizační struktura

Organizační struktura se odvíjí od základního dokumentu občanského sdružení a tím jsou stanovy. Ve stanovách se tato struktura projednává na úrovni orgánů klubů, a to jsou: valná hromada (konference), prezident klubu, dozorčí rada klubu (nebo revizoři účtu), viz.

obrázek 1.1 I když jsou některé názvy shodné s názvy jako u obchodních společností, jejich principiální činnost je však odlišná.

Valná hromada vykonává následující činnosti:

- Projednává zprávu o činnosti a hospodaření klubu a stavu majetku klubu závazků a práv.
- Projednává a schvaluje rámcový nebo pevně stanovený rozpočet klubu pro následující období.
- Projednává a bere na vědomí zprávu dozorčí rady.
- Určuje výši jednorázového příspěvku pro zájemce o členství zakládajícího člena klubu, výši ročního klubového příspěvku pro stávající členy.
- Schvaluje podmínky smluvního členství.
- Přijímá čestné členy klubu.
- Stanoví volební období orgánů.
- Volí členy výboru klubu.
- Volí a odvolává dozorčí radu.
- Rozhoduje a vstupu a vystoupení z klubu.
- Rozhoduje o převodu vlastnictví klubového nemovitého majetku.
- Rozhoduje o změnách a úpravách stanov.
- Rozhoduje o zániku, rozpuštění rozdělení a sloučení klubu. [2]

Prezident klubu je oprávněn:

- Svolávat řádnou a mimořádnou valnou hromadu.
- Řídit zasedání výboru klubu.
- Jménem klubu uzavírat a sjednávat písemně právní úkony.
- Jménem klubu uzavírat právní vztahy. [2]

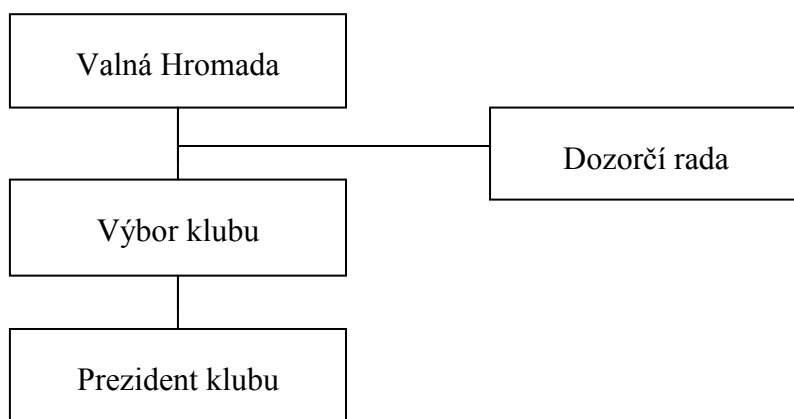
Výbor klubu:

V kompetencích výboru je přijímání rozhodnutí a rozhodování ve věcech, které nejsou přímo určeny valné hromadě, a nebo také ve věcech, které byly svěřeny valnou hromadou výboru klubu, nebo je pravomoc výboru ustanovena přímo ve stanovách. [2]

Dozorčí rada:

Rada má za úkol kontrolovat všechny účetní a finanční operace klubu, stav hospodaření s penězi, právy a majetkem klubu a informovat výbor klubu o valné hromadě. Rozhodují v případě sporu o kvalitu právního, účetního nebo finančního dokladu. Také navrhnou nápravná opatření v případě zjištěných nedostatků.

Členové dozorčí rady jsou voleni valnou hromadou pro kontrolní funkci. Představují tzv. nezávislou kontrolu, proto by neměli být členy orgánů. [2]



Obr. 1 - Obecné schéma občanského sdružení

2.6 Poměrové ukazatele

Doba návratnosti

Prostá doba návratnosti je nejjednodušší, nejméně vhodné, ale naopak velice často užívané ekonomické kritérium. Největší nevýhodou tohoto kritéria je, že zanedbává efekty po době návratnosti a zanedbává fakt, že peníze můžeme vložit do jiných investičních příležitostí. Standardně se prostá doba návratnosti počítá dle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{Celkové výdaje na pořízení investice}}{\text{Předpokládané příjmy} - \text{předpokládané výdaje}}$$

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je v dnešní době jedním z nejvhodnějších kritérií. Je v ní zahrnuta celá doba životnosti projektu, i možnost investování do jiného stejně rizikového projektu. ČSH lze vypočítat dle vzorce:

$$\text{ČSH} = \sum CF / (1+i)^t,$$

Za CF do vzorce dosazujeme rozdíl mezi příjmy a výdaji, za t minimální životnost projektu.

Výpočet je postaven tak, že v roce 0 počítá pouze s počáteční investicí a až v následujícím roce (tj. v roce 1) je zařízení uvedeno do provozu, tudíž až v tomto roce se objeví první výnosy, provozní náklady, odpisy atd. Pokud vyjde ČSH kladné, lze projekt doporučit k realizaci. [12]

3 Příprava podnikatelského záměru

3.1 Situační analýza

Zhodnocení a rozbor současného stavu podnikání najdeme pod pojmem situační analýza. Strategická situační analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu podniku si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady k úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu zaměřit a kam by mělo celé jeho snažení směřovat.

V každém prostředí podniku působí určité síly, které se dají ovlivnit nebo naopak síly, které ovlivnitelné nejsou a působí jak uvnitř podniku tak navenek. Marketingové prostředí se dělí na mikroprostředí, které je dáno faktory, jež bezprostředně ovlivňují možnosti podniku uspokojovat potřeby a přání zákazníků a makroprostředí, které je naopak dáno vnějšími okolnostmi, které ovlivňují mikroprostředí. [5]

3.1.1 Makroprostředí

Pod pojmem makroprostředí označujeme vnější prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Faktory, ze kterých se skládá, mohou na jedné straně podniku nabídnout nové příležitosti a na druhé straně ji mohou ohrozit. [5]

3.1.1.1 Demografické prostředí

Demografické prostředí je pro marketing velice důležité, protože spotřebitele, kteří tvoří jednotlivé trhy, jsou také skupinami lidí. Je tvořeno faktory jako počet obyvatelstva, hustota osídlení, podíl městského a venkovského obyvatelstva, věková struktura, podíl mužů a žen, etnická příslušnost, zaměstnanost, a další.

Celkový počet trvale bydlících obyvatel města Havířova od roku 2001 do roku 2020 poklesne na 79,5 tisíc obyvatel. Tento pokles počtu obyvatel bude navíc doprovázen stárnutím obyvatelstva. Podle prognózy za celou Českou republiku, kterou zhotovil koncem 90. let ČSÚ s výhledem do roku 2030, byla autory vytvořena hrubá projekce vývoje počtu obyvatel Havířova až do roku 2020 podle základních věkových skupin. [9]

Tabulka 3.1 Projekce složení věkových skupin obyvatelstva Havířova do roku 2020 podle tří variant.

Rok projekce	Věková skupina 0 – 14 let (absolutně)			Věková skupina 15 - 64 let (absolutně)			Věková skupina 65 a více let (absolutně)		
	varianta			varianta			varianta		
	nízká	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká
2001	13 852	13 852	13 852	60 802	60 802	60 802	10 848	10 848	10 848
2002	13 341	13 341	13 341	60 788	60 788	60 788	11 142	11 142	11 142
2005	12 308	12 476	12 561	60 275	60 022	59 853	11 718	11 802	11 886
2010	10 999	11 495	11 826	58 634	57 890	57 311	13 067	13 315	13 563
2020	9 938	10 574	11 289	53 106	51 755	50 642	16 457	17 172	17 570

Zdroj: <http://www.havirov-city.cz>

Ke dni 31. 12. 2010. má statutární město Havířov 80 985 obyvatel, což je přesně o 3 488 obyvatel méně než v roce předcházejícím. Město Havířov se skládá z 8 jednotlivých částí města, a to jsou: Havířov-město, Bludovice, Podlesí, Šumbark, Prostřední suchá, Životice, Dolní Suchá a Dolní Datyně, viz. tabulka 3.2

Tabulka 3.2 Části města Havířov a počet obyvatel

Část města	Počet obyvatel k 31.12.2010
Havířov-Město	34 591
Bludovice	2 619
Podlesí	15 071
Šumbark	21 214
Prostřední Suchá	5 169
Životice	1 182
Dolní Suchá	673
Dolní Datyně	466

Zdroj: <http://www.havirov-city.cz>

3.1.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí zahrnuje činitele, kteří ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů. Trhy i lidé potřebují kupní sílu. Celková kupní síla závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách a úvěrech a na širších ekonomických silách jako je zaměstnanost, průměrná mzda, HDP. Stav ekonomiky může výrazně ovlivnit vývoj sportovní organizace. Účastníci trhu ve sportu musí analyzovat současnou ekonomickou situaci a z ní usoudit co může dané sportovní organizaci přinést. [7] [8]

Nezaměstnanost

Průměrný počet lidí bez práce se v České republice oproti třetímu čtvrtletí 2010 snížil o 12,5 tisíc na 365,8 tisíc, podle sezónně očištěných dat. Byla to nejnižší úroveň od 2. čtvrtletí 2009, meziročně ubylo 31,7 tisíc nezaměstnaných. I přes celkový pokles přetrvával vysoký počet nezaměstnaných osob ve věku 20 až 29 let. Míra nezaměstnanosti podle definice ILO (ve věkové skupině 15-64 let) meziročně klesla o 0,4% na 7,0%, uvedl předběžný odhad ČSÚ.

Zaměstnanost Česka ve 4. čtvrtletí 2010 dosahovala 4,891 milionů podle sezónně očištěných dat a oproti 3. čtvrtletí vzrostla o 1,8 tisíc. V meziročním srovnání zaznamenala pokles o 1,8 tisíc. Oživení ekonomiky se projevilo rozdílným vývojem zaměstnanosti ve výrobním sektoru a v sektoru služeb. Míra zaměstnanosti dosahovala ve skupině 15-64 letých 65,5% a meziročně vzrostla o 0,3%.

Celková zaměstnanost v roce 2010 se ve srovnání s rokem 2009 snížila o 0,8 %, v posledním loňském čtvrtletí však v porovnání s předchozím kvartálem o 0,3 % vzrostla. [10]

Hrubý domácí produkt

Ve 4. čtvrtletí vzrostl podle zpřesněného odhadu hrubý domácí produkt proti stejnému čtvrtletí roku 2009 o 2,6 % (v reálném vyjádření a po očištění o sezónní vlivy a nestejný počet pracovních dní). Ve srovnání se 3. čtvrtletím přitom byl HDP vyšší o 0,3 %. Předběžný odhad meziročního růstu zveřejněný 15. února (2,9 %) byl upřesněn hlavně z důvodu korekce vývoje nepřímých daní, jak vyplynulo ze zpracování příslušných daňových přiznání, vztahujících se k poslednímu loňskému čtvrtletí. [10]

Průměrná mzda

Ve 4. čtvrtletí 2010 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v celém národním hospodářství proti stejnému období předchozího roku o 0,9 %, reálná mzda poklesla o 1,2 %. Objem mezd se snížil o 0,3 %, počet zaměstnanců poklesl o 1,2 %. V podnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila nominálně o 2,1 %, reálně stagnovala. V nepodnikatelské sféře poklesla nominálně o 3,9 %, reálně o 5,9 %. Průměrná mzda na přepočtené počty zaměstnanců v celém národním hospodářství zůstala ve 4. čtvrtletí 2010 proti předchozímu čtvrtletí po očištění od sezónních vlivů na stejné úrovni.

Průměrná mzda činila 25 803 Kč, což je o 239 Kč (0,9 %) více než ve stejném období roku 2009. Je to nejnižší růst průměrné mzdy od počátku srovnatelné časové řady v roce 2000. [10]

3.1.1.3 Přírodní prostředí

Zahrnuje především surovinné zdroje, které jsou nezbytné pro vstupy výrobního procesu a ovlivňují tak marketingové aktivity i druh poptávaných výrobků či služeb.

Poloha města Havířov je 49° 47' severní šířky a 18° 25' 30'' východní délky. Město bylo projektováno v rámci sídelní přestavby jádra Ostravské průmyslové oblasti pro získávání pracovních sil a jejich stabilizaci do prostoru s příznivými podmínkami životního prostředí, neohroženého poddolováním, s optimální vzdáleností do průmyslových center Ostrava, Karviná, Orlová, Frýdek-Místek, Český Těšín, Třinec. Nové město vzniklo na zelené louce v katastrech obcí, v nichž neexistoval jediný průmyslový podnik (Šumbark, Dolní Bludovice, Prostřední Suchá). Vzdálenosti do sousedních měst jsou přibližně 16 km do Ostravy, Frýdku-Místku, Karviné a 12 km do Českého Těšína. Vzdálenosti k hraničním přechodům do Polska cca 12 km (Český Těšín), na Slovensko 52 km (Mosty u Jablunkova).

Reliéf města je mírně členitý s nadmořskou výškou v rozpětí 240 - 300 m.n.m. se sníženinou podél Lučiny a Sušanky. Pás pahorkatin přechází k východu na území Polska jako tzv. Pogorze, na západ pokračuje jako Příborská pahorkatina. Město má mírné klimatické podmínky, průměrná roční teplota se pohybuje kolem 8°C a průměrné roční srážky jsou kolem 800 mm. [9]

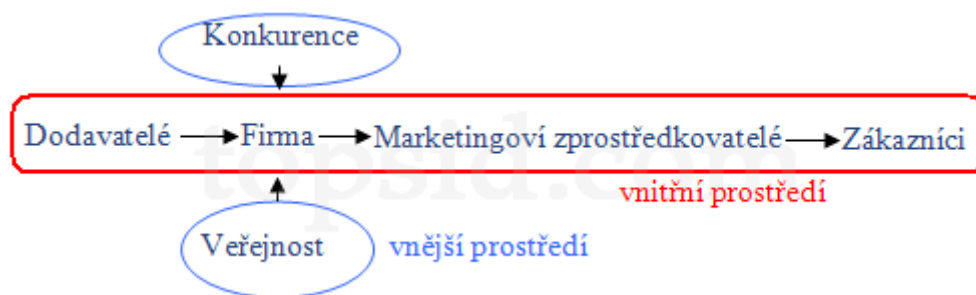
3.1.1.4 Sociální a kulturní prostředí

Zájem obyvatel o zařazení pravidelné sportovní aktivity do svého denního režimu se v posledních pár letech prudce zvyšuje. Z velké části je to ovlivněno různými druhy sedavými zaměstnání, kdy se člověku nedostává pohybu, což má také za následek v mnoha případech zdravotní problémy a psychické vyčerpání. Proto si stále více lidí uvědomuje, že sport a aktivní trávení volného času je důležitou součástí života, a proto si dokážou přizpůsobit čas pro své záliby.

Tenis je velmi oblíbený sport a má v České Republice dlouholetou tradici. Od vzniku tenisu se tento sport u nás velice změnil a to styly, nároky, pojetí hry, výbava, oblečení a další. Z velké části je také ovlivněn zvyky, tradicemi a preferencemi národa, historii celého sportu nejen u nás, ale i ve světě.

3.1.2 Mikroprostředí

Uspokojování potřeb a přání zákazníka je primárním cílem podniku pro udržování a vytváření vztahů. Úspěch však závisí na interakci s ostatními faktory, které v mikroprostředí hrají roli, není to pouze v silách samotného marketingu. Mezi faktory ovlivňující mikroprostředí patří: konkurence a veřejnost, dodavatelé, zákazníci, zaměstnanci, podnik a poskytovatele služeb.viz. obrázek 3.1 [5]



Obrázek 3.1 Faktory ovlivňující mikroprostředí

3.1.2.1 Konkurence

Kotler (2004) definuje konkurenci takto: „Základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby zákazníka lépe než konkurence. Proto nestačí, když se marketingové oddělení zaměří pouze na uspokojení potřeb cílových

zákazníků. Je také nutné získat strategickou výhodu tím, že se v myslích spotřebitelů nabídka firmy jasně odliší od konkurenčních nabídek.“²

Charakteristiky konkurencí

Mezi jednotlivé konkurence patří areály vybudované v sousedních a okolních městech jako jsou Ostrava, Český Těšín, Orlová, Frýdek-Místek, avšak největší konkurencí je klub TK Havířov, který se nachází ve městě stejném jako budovaný areál.

TK Havířov

Klub TK Havířov je největší konkurencí budovaného areálu. A to z mnoha důvodů. I když se klub nachází na opačném konci města, stále se jedná o stejné město. Klub vznikl v roce 1972 a od roku 1975 se zapojil do soutěží družstev pořádanými ČTS v kategorii žáků a dospělých, což zaručuje určitou tradici a zvyk na který zdejší obyvatelstvo vzhlíží.

Klub TK Havířov se nachází na ulici Opletalova 1218/8b v části Havířov - Šumbark. Je umístěn v komplexu, který zahrnuje kromě tenisového klubu také krytý plavecký bazén a dvě fotbalové hřiště umístěné pod areálem. Z hlediska návštěvnosti je to pro klub určitě jen přínosem, ale na druhou stranu se klub nachází v části města, kde je poměrně velká soustředěnost romského obyvatelstva. To mnoho lidí a rodičů může považovat jako negativní faktor a rozhlíží se po klubech jiných. Klub prošel v posledních letech mnohými rekonstrukcemi, ale i přesto má stále několik nedostatků. Stálým problémem je malý počet parkovacích míst. Nejsou zde ideální sociální zařízení, také omezenost restaurace v nabídce jídel vidím jako velký nedostatek.

V areálu se nachází celkem deset antukových dvorců během letní sezóny (květen – listopad), s tím, že jeden antukový dvorec je zastřešen nafukovací halou, která umožňuje hraní v deštivém a nepříznivém počasí. První dva kurty před budovou jsou vybaveny umělým osvětlením, které umožňuje tenisovým nadšencům hraní i v pozdějších, či nočních hodinách. V zimní období se přes dva dvorce umísťuje další nafukovací hala tím pádem v zimním období klub TK Havířov nabízí k dispozici tři dvorce. Stále velkým a poměrně důležitým nedostatkem je špatná kvalita tenisových dvorců, na které jsou neustálé stížnosti. Mezi nejčastější problémy patří nerovnost, tím pádem špatné odskoky míčů, také nekvalitní oplocení způsobuje častou ztrátu tenisových míčů. Antuka je však velmi náročným povrchem

² KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3. str. 177

na údržbu, s tímto problémem se potýká mnoho ostatních klubů a klub TK Havířov není výjimkou.

TK SC Ostrava

Klub TK SC Ostrava se nachází v centru Ostravy na ulici Budečská 3214/4 (Komenské sady) prošel výraznou rekonstrukcí, která umožnila vybudovat nejmodernější klub, jaký v blízkém okolí nenachází konkurenci. Nachází se v příjemném a klidném prostředí obklopen městský parkem. Areál poskytuje přes letní sezónu šest kvalitních antukových kurtů, z toho jeden kurt je opatřen tribunou a všechny umělým osvětlením. Přes zimní sezónu kromě zastřešení dvou antukových kurtů nafukovací halou klub disponuje velkou víceúčelovou halou, která mimo jiné poskytuje možnost hraní na 3 pevných površích (taraflex). Dále tato hala nabízí možnosti, jako jsou badminton, squash, bowling, fitness, masáže, posilovnu, finskou saunu a infra saunu. V komplexu se nachází obchod s tenisovými potřebami, vyplétačským servisem a nesmím opomenout restauraci s příjemným posezením na terase a ubytováním.

Tyto vynikající podmínky jsou výborné pro rozvíjení mladých talentů. Dětem a hráčům se dostávají kvalitní tréninky a péče, díky kvalifikovaným trenérům a všechna opatření, která jsou pro vykonávání vrcholového tenisu důležitá. To vše poukazuje na to, že se zde pořádá druhý největší turnaj mužů v České republice – Prosperita Open.

TK Slávia Orlová

Nachází se v centru městské části Orlová-Lutyně na ulici Na Stuchlíkovci 340. Jako většina ostatních areálů se nachází ve sportovním komplexu spolu s hokejovou halou, koupalištěm, fotbalovým hřištěm a hřištěm volejbalovým. Tenisový areál během léta poskytuje 8 antukových kurtů s cvičnou tenisovou zdí. V zimě jsou 2 antukové dvorce zastřešeny halou. V areálu je také správní budova spolu s restaurací, avšak ta by potřebovala celkovou rekonstrukci sociálních zařízení, šaten, restaurace i ostatních správních místností.

Velkou výhodou tohoto klubu je spolupráce se sponzory, což umožňuje dětem a hráčům lepší podmínky pro trénování a rozvíjení talentů, a to hlavně z finančního hlediska.

TK Slavoj Český Těšín

Tenisový areál se nachází na adrese: Dr. Slámy 17/2004, 737 01 Český Těšín, vedle fotbalového hřiště. Areál se rozléhá podél řeky Olše, která tvoří hranici mezi Českou republikou a Polskem. Výhodou areálu je příjemné prostředí v blízkosti parku. Klub má 7

antukových dvorců, cvičnou zeď a správnou budovu s restaurací. Velmi pozitivní v tomto klubu je příjemná atmosféra. Tento klub zajišťuje jak tenis pro závodní hráče, tak zde chodí velký počet rekreantů, kteří našli v tenisu zálibu, což se také projevuje na návštěvnosti mistrovských utkání. Při hraní zápasů, hráče vždy přijde podpořit nejen rodina, ale i mnozí nadšenci, kteří dokážou vytvořit velmi příjemné a povzbuzující obecenstvo, které není v ostatních klubech bohužel viděno. Velkým nedostatkem je, že klub nemá možnosti trénování přes zimní sezónu a musí využívat jiných prostředků, zejména školních tělocvičen či trénování v konkurenčních klubech. Dalším nedostatkem v klubu je úpadek trénování a rozvíjení mladých hráčů, což je spojeno s nedostatkem kvalitních trenérů.

3.1.2.2 Zákazníci

Všichni uživatelé tenisových center jsou považováni za zákazníky. Rozlišují se však tím, zda jsou členy klubu nebo nikoli. Pro členy klubu jsou nastaveny jiné výhodnější podmínky a to v podobě zvýhodněných služeb. Členové však musí zaplatit každoroční členský poplatek a odpracovat určitý počet brigádnických hodin, aby těchto služeb mohli využívat.

Tenisové centra se v první řadě soustřeďují na rozvoj malých dětí, mladých tenistů, udržování a rozvoj stávajících závodních hráčů. To poukazuje na každoroční jarní nábor dětí, které organizují trenéři a učí děti základy tenisu. Pro nejmenší děti formou minitenisu a pro starší formou babytenisu. Kluby se od vzniku zaměřují na rozvoj závodních tenistů a pořádání tenisových turnajů, proto si zakládají na těchto principech. Kluby mají mnoho stálých zákazníků, mezi které patří např. rekreanti, kteří si tento sport oblíbili nebo zákazníci poskytující sponzorské dary klubu.

3.2 SWOT analýza

Marketingová analýza by měla být stručně vypracovaná a měl by s danou analýzou být seznámen celý obchodní tým, popř. by se měl přímo na sestavení tohoto plánu podílet. SWOT analýza slouží nejen jako základ pro další rozhodování ve smyslu reálnosti stanovených cílů a způsobu jejich plnění, ale je i dobrým základem pro vyjednávání obchodníků s partnery. Samozřejmostí pro celé vedení podniku by měla být samozřejmě známost silných a slabých stránek podniku, příležitostí a rizik pramenících z vlivů širšího prostředí. Silné stránky nám generují příležitosti, z nichž některé mohou být i cílem podniku a naopak slabé stránky mohou mít za důsledek naplnění hrozeb a slouží jako jeden z podkladů pro analýzy rizika.

Nebezpečím analýzy je to, že často vede k zpracování dlouhého seznamu přání a omezení, která bývají stejná po celé roky. Proto je důležité zaměřit se pouze na ty oblasti, které jsme schopni ovládat a ovlivnit. Následující SWOT analýza identifikuje makroprostředí největší konkurence budovaného areálu. [3] [6].

Silné stránky:

- Snadná dostupnost, hlavně pro děti – areál se nachází nedaleko centra města, jezdí zde pravidelné autobusové linky.
- Velký počet tenisových dvorců.
- Široká hráčská základna dětí a mládeže do 18 let.
- Pořádání mnoha celostátních turnajů ve všech kategoriích.
- Velký počet družstev v mistrovských utkáních.
- Členské výhody pro zákazníky.
- Poměrně kvalitní trenérská příprava pro děti a mládež do 18 let.
- Pořádání soustředění pro děti a mládež.
- Dobré sociální zázemí.
- Možnost občerstvení v restauraci s výhledem na tenisové kurty.
- Kvalifikovaní trenéři s dlouholetou praxí.

Slabé stránky:

- Málo prostoru pro parkování.
- Slabé zastoupení tenistů v oblasti dorostu a dospělých.
- Špatná kvalita tenisových dvorců.
- Nedostatečná nabídka občerstvení v restauraci.

Příležitosti:

- Možnost rozšíření centra přístavěním pevné haly s pevným povrchem.
- Stále se zvětšující zájem populace o sport.

- Spolupráce klubu se základními školami.
- Možnost spolupráce s okolními kluby.
- Možnost přijetí trenérů.

Hrozby:

- Zvyšování cen v oblasti elektřiny, plynu a vody.
- Konkurence v oblasti ostatních sportovních odvětví.
- Konkurence v budování nových tenisových areálů.
- Sílení celosvětové krize.
- Špatný výběr zaměstnanců.

3.3 Marketingový mix

Je souborem taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které podniku umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Marketingový mix se skládá ze všech aktivit, které podnik vyvíjí, aby vzbudila po výrobku poptávku. Můžeme je rozdělit do čtyř skupin proměnných, známy jako “čtyři P” (4P); produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikační politika (promotion). [5]

3.3.1 Produkt

Tento pojem zahrnuje jak výrobky, tak i návazné služby, které organizace nabízí zákazníkům na cílovém trhu.

Pronájem tenisových kurtů

Jako v každém jiném tenisovém klubu je hlavní nabízenou službou pronájem tenisových kurtů. Primárním cílem je zaplnit a využít všechny možné dvorce jak v letním tak zimním období. Důležité je však umožnit hraní všem zákazníkům, aby došlo ke spokojenosti na všech stranách. Proto je v poledních a odpoledních hodinách je hraní určeno a umožněno především závodním tenistům a pozdní odpolední hodiny a večery jsou spíše zpřístupněny ostatním hráčům, jako jsou pracující osoby, sponzoři, rekreanti, a další potencionální klienti.

Posilovna

Posilovna v areálu tenisových kurtů je velmi vhodným produktem. Pro závodní hráče je taky nezbytným doplněním aktivity pro úspěšnost a dosahování lepších výsledků v tenisové kariéře. Posilovna je určena pro návštěvníky tenisového areálu, umožňuje hráčům trávení času např. po tréninku cvičením, strečinkem, relaxací či odpočinkem. Tento produkt není součástí každého klubu, vyskytuje se pouze ve velmi moderních, či zrekonstruovaných klubech.

Cvičná tenisová zeď

Cvičná zeď je vhodným doplňkovým produktem tenisového areálu. Zeď je zpřístupněna v okolních klubech pro širokou veřejnost, a to bezplatně v jakoukoli hodinu během dne. Je vhodná jak pro děti na zdokonalování úderů, nácvik, rozehrávku před tréninkem, či zápasem, tak pro závodní i rekreační hráče, a to hlavně na rozehrání úderu.

Možnosti trénování

Minitenis - "zmenšený tenis" umožňující i šestiletým dětem trénink prakticky všech úderů a herních činností, což by bylo na "normálním" dvorci s "normálními míči" vyloučeno. Obrovskou výhodou je, že děti mají ze své tělesné výšky podobnou perspektivu pohledu na minitenisový dvorec jako dospělí na dvorec normální. Minikurt je menší a má nižší síť. Míče na minitenis jsou lehčí a měkčí, ke hraní se používají kratší a lehčí rakety. Výuka probíhá zábavnou a jednoduchou formou, kdy jednotlivá cvičení jsou překládána různými kolektivními a soutěživými prvky. Tréninky minitenisu probíhají většinou 2x – 3x týdně.

Babytenis - Babytenis je v podstatě normální tenis, který je svými pravidly přizpůsoben dětem ve věku 8 a 9 let. Tvoří přirozený přechod mezi minitenisem a „velkým tenisem“. Babytenis umožňuje dětem dále rozvíjet všechny herní dovednosti, získané v minitenise.

Výkonnostní tenis – je rozdělen do čtyř základních kategorií. Od 10 let hráči se zařazují do skupiny mladších žáků. Tato skupina je ve věku 10 – 12 let. Další věkovou kategorií v oblasti tenisu jsou starší žáci a to ve věkovém rozmezí 13 - 14 let. Při dosažení 15 let se tenisté zařazují do kategorie dorostenců a to až do věku 18 let. Poslední kategorií jsou dospělí. Hráči výkonnostního tenisu začínají objíždět celostátní a mezinárodní turnaje či družstva. Uplatňují dosud natrénované dovednosti, které se za celou dobu trénování naučili. Také se zúčastňují různých soustředění a aktivit, které pro ně klub připravuje.

Restaurace

V dnešní době je restaurace v klubu, nebo alespoň v blízkosti klubu určitou nutností. A to z důvodu pořádání celostátních turnajů v okolních klubech, během kterých je občerstvení důležité jak pro hráče tak rodiče a ostatní návštěvníky, kteří se přijdou pouze podívat na zápas nebo trénink. V okolních klubech jsou restaurace součástí klubu, ale ne všude je nabídka teplých jídel a obědů uspokojujivá. Většinou se však setkáme s opravdu základním jídelním a nápojovým lístkem.

Vyplétání raket

Tato služba je velmi důležitým prvkem, dá se říct nezbytným. V každém klubu závodní hráči této služby využívají. Aby byli perfektně připravení na zápas či trénink, vypletené rakety jsou určitou nutností. Vyplétání raket není důležité jen pro hráče závodní, ale i pro veškeré ostatní zákazníky, u kterých dojde k poškození výpletu. Kluby jsou vybaveny vyplétacím strojem a možnou nabídkou výpletů. Nejčastěji službu poskytují trenéři klubů.

Malý prodej tenisových potřeb

Kluby umožňují prodej základních tenisových potřeb v areálech, tj. tenisové míče, rakety, výplety, omotávky, tlumiče, tenisové boty, oblečení, apod. Každý klub má podepsanou smlouvu s určitým dodavatelem, který mu umožňuje prodávat tyto potřeby. V každém klubu může být jiné zastoupení tenisové značky a může jich být i více, avšak kluby preferují jednu danou značku, kterou upřednostňují a u které mají sjednané nejlepší podmínky. Nejčastěji se setkáváme s tenisovými značkami, jako jsou: Wilson, Tecnifibre, Babolat, Head, atd.

3.3.2 Cena

Představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby získal požadovaný výrobek. Cenu určuje trh, je silným nástrojem, jelikož nízkou cenou můžeme i zničit konkurenci. Cena má bezesporu velký vliv na rozhodování zákazníka. Pro spotřebitele je důležitá, můžeme říci, že je do značné míry určující, jelikož se často rozhoduje pro koupi právě na základě ceny. [5]

Pronájem tenisových dvorců

Cena za pronájem tenisových kurtů je odlišná pro členy klubů a pro ostatní zákazníky. Pronájem dvorců přes letní sezonu pro členy klubů jsou odlišné v tom, že tito členové platí

členský příspěvek, který se odvozuje podle věku člena. Členské příspěvky se pohybují v tomto rozmezí: Děti ve věku 5-7 let platí členský příspěvek 500,-Kč/rok. Děti ve věku 7- 9 příspěvek 800,-Kč/rok. Příspěvek hráčů kategorie mladší, starší žáci a dorostenci se pohybuje kolem 1500 Kč a v kategorii dospělých se tento příspěvek liší podle mužů a žen. U mužů se pohybuje od 2000,-Kč/rok a výše, pro ženy kokem 500,-Kč/rok. Členové pak mají neomezenou možnost využívání tenisových dvorců během letní sezóny. Naopak zákazníci, kteří členy klubu nejsou, za pronájem dvorců platí v průměru kolem 100-150,-Kč/hodina. V některých klubech je cena upravena pro studenty, kterým je poskytována sleva nebo v dopoledních hodinách bývá pronájem dvorců zvýhodněn také.

V zimní sezóně se však částka za pronájem dvorců velmi liší. V klubech, poskytující nafukovací halu s antukovými dvorci, se cena pohybuje kolem 300-400,-Kč/hodina. Dopolední hodiny jsou opět zvýhodněny, kde pronájem může klesnout až na 200,-Kč/hodina. V pevných halách s pevným povrchem se cena může naopak vyšplhat až na částku 500,-Kč/hodina.

Pronájem dvorců v klubu TK Havířov, viz. tabulky č. 3.3, 3.4.

Tabulka 3.3 Letní sezóna - TK Havířov

Časový rozvrh	Pondělí-Pátek	Víkendy a svátky
8:00 - 15:00	110,-Kč/hod.	140,-Kč/hod.
15:00 - 20:00	140,-Kč/hod.	140,-Kč/hod.

Zdroj: <http://www.tk-havirov.cz/>

Tabulka 3.4 Zimní sezóna - TK Havířov

Časový rozvrh	Pondělí-Pátek	Víkendy a svátky
8:00 - 13:00	250,-Kč/hod.	360,-Kč/hod.
15:00 - 22:00	360,-Kč/hod.	360,-Kč/hod.

Zdroj: <http://www.tk-havirov.cz/>

V klubu TK SC Ostrava jsou odpolední hodiny oproti ostatním klubům poněkud vyšší, avšak kvalita areálů a dvorců vyšší ceny umožňuje viz. tabulka č. 3.5. V zimní sezóně je zde výběr hraní jak na povrchu pevném tak na antuce viz. tabulky č. 3.6, 3.7.

Tabulka 3.5 Letní sezóna - TK SC Ostrava

Časový rozvrh	Pondělí-Pátek	Víkendy a svátky
8:00 – 13:00	110,-Kč/hod	110,-Kč/hod
13:00 – 20:00	160,-Kč/hod	110,-Kč/hod

Zdroj: <http://www.scostrava.cz/>

Tabulka 3.6 Zimní sezóna – TK SC Ostrava

Časový rozvrh	Pondělí-Pátek	Víkendy a svátky
6:00 – 15:00	350,-Kč/hod.	350,-Kč/hod.
15:00 - 20:00	500,-Kč/hod.	350,-Kč/hod.
20:00 - 23:00	350,-Kč/hod.	350,-Kč/hod.

Zdroj: <http://www.scostrava.cz/>

Tabulka 3.7 Zimní sezóna-TK SC Ostrava (antuka)

Časový rozvrh	Pondělí-Pátek	Víkendy a svátky
6:00 - 14:00	200,-Kč/hod.	200,-Kč/hod.
14:00 – 20:00	400,-Kč/hod.	300,-Kč/hod.
20:00 - 23:00	300,-Kč/hod.	300,-Kč/hod.

Zdroj: <http://www.scostrava.cz/>

Možnosti pronájmu tenisových dvorců jsou v tomto klubu TK Slavia Orlová, a to jak v letní tak v zimní sezóně, viz. tabulky č. 3.8, 3.9

Tabulka 3.8 Letní sezóna-TK Slavia Orlová

Časový rozvrh	Pondělí-Pátek	Víkendy a svátky
8:00 – 13:00	80,-Kč/hod.	100,-Kč/hod.
13:00 – 20:00	120,-Kč/hod.	120,-Kč/hod.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3.9 Zimní sezóna - TK Slavia Orlová

Časový rozvrh	Pondělí-Pátek	Víkendy a svátky
8:00 – 13:00	270 Kč	300 Kč
13:00 – 21:00	350 Kč	350 Kč
21:00 – 24:00	300 Kč	300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Areál v Českém Těšíně nabízí možnost hraní na dvorcích pouze přes letní sezónu. V tomto klubu vidím jako velmi zajímavé a pozitivní zvýhodněné hraní pro studenty a mládež viz. tabulka č. 3.10

Tabulka 3.10 Letní sezóna - TK Slavoj Český Těšín

Časový rozvrh	Pondělí-Pátek	Víkendy a svátky	Studenti a mládež
9:00 – 14:00	100,-Kč/hod.	100,-Kč/hod.	80,-Kč/hod.
14:0 – 20:00	160,-Kč/hod.	100,-Kč/hod.	100,-Kč/hod.

Zdroj: <http://www.tenistesin.cz/>

Cena trenéra na 1 hod.

Cena za tréninkovou jednotku se liší v závislosti na trenérovi. U každého trenéra se můžeme setkat s odlišnou cenou. Cena by se v jednom a totéž klubu neměla nějak výrazně lišit, avšak trenéři např. s dlouholetými zkušenostmi mohou za svou práci vyžadovat vyšší

částku. Nebo také trenéři, kteří ve své tenisové kariéře dosáhli výborných výsledků a mohli jsme je vidět v žebříčcích ETP nebo WTA. Trenéři, kteří jsou vlastníci trenérských průkazů 1. třídy mohou vyžadovat za službu vyšší částky. Částka za trenéry v okolních klubech se pohybuje v rozmezí 200 - 400 Kč/hodina. Pokud je však více jednotlivců v tréninkové jednotce, cena se dělí počtem hráčů. V klubech jsou často nastaveny individuální cenové podmínky pro závodní hráče, kteří se účastní tréninkových jednotek denně, ne-li vícekrát za den. Ceny se v jednotlivých klubech pohybují v rozmezích viz. tabulka č. 3.11

Tabulka 3.11 Ceny za tréninkovou jednotku v klubech

Klub	Cena tréninku
TK Havířov	250-300,-Kč/hod.
TK SC Ostrava	300,-Kč/hod.
TK Slávia Orlová	200-300,-Kč/hod.
TK Slavoj Český Těšín	300-400,-Kč/hod.

Zdroj: vlastní zpracování

Vyplétání tenisových raket

Za tuto službu si trenéři v průměru vybírají 100 Kč/raketa. Pokud tenisoví hráči nevlastní svůj výplet, jsou jim nabídnuty výplety klubu, které se liší vlastnostmi a kvalitou, tím pádem se můžeme dostat na velmi rozličné ceny. S cenou základního výpletu se můžeme dostat na 100 Kč/výplet, ale také máme možnost zakoupení mnohem lepších výpletů, kdy se cena může vyšplhat až na 3000 Kč/výplet. V takovém případě se jedná např. o výplety z přírodního vlákna.

3.3.3 Propagace

Dobře zvolené propagace je důležitá pro získávání nových zákazníků. Kluby k propagaci využívají různých forem. Do značné míry na ní závisí úspěšnost celého podnikatelského záměru a fungování organizace. Je velice důležité potencionální zákazníky oslovit a přilákat, bývalým zákazníkům po určité době připomenout a snažit se, aby se do firmy rádi vraceli. V dnešní době mezi nejrozšířenější metody patří internetové stránky. Všechny kluby okolí tyto stránky využívají, kde zveřejňují podstatné údaje o klubech, jako jsou novinky, provoz areálů, ceny za pronájem dvorců, soutěže, turnaje a ostatní. Další

možnou formou propagace, které kluby využívají, jsou články v časopise Tenis, který vychází jednou měsíčně, kde se můžeme dozvědět např. o úspěších tenistů daného klubu, případně články v místních novinách. V klubech se často setkáváme s propagací prostřednictvím reklamních věcí, jako jsou trička, kraťasy, sukně, soupravy atd.

4 Vypracování podnikatelského záměru tenisového centra

4.1 Základní údaje o klubu

Název klubu: Tennis Hill Havířov o.s.

Právní forma: Občanské sdružení

Sídlo: Havířov – Bludovice, Padlých Hrdinů 188, PSČ 736 01

Společnost, jejíž majitel se rozhodl pro vybudování tenisového centra, je společnost s ručením omezeným - Merops. Tato firma má sídlo v Českém Těšíně a již od roku 2003 se zabývá výrobou a montáží plastových oken a dveří na Moravě. Majitel této společnosti se rozhodl pro výstavbu centra z důvodů, obliby tohoto “bílého” sportu, kterému se věnuje již pár let.

Areál se buduje na okraji města Havířov. Místo bylo zvoleno velmi rozvážně. Klidné, ničím nerušené prostředí, v blízkosti lesa a lesoparku nedaleko luxusní čtvrti bylo určitě dobrou volbou. Také téměř jediná konkurence se nachází na opačné straně města Havířov.

4.2 Cíle podnikatelského záměru

Při založení a řízení podniku si nevystačíme s jedním primárním cílem, ale je důležité zaměřit se na celý svazek jednotlivých cílů, které vedou k dosažení optimálních provozních nákladů a spokojenosti zákazníka.

Mezi hlavní cíle investora patří návratnost prostředků, které investoval do vzniku organizace, včetně investiční výstavby areálů. Dalším hlavním cílem je dlouhodobá prosperita firmy. Kromě těchto cílů investora nelze opomenout cíle další a ty jsou rozdělené na cíle dlouhodobé a cíle krátkodobé. Z hlediska dlouhodobých cílů je velmi důležité udržovat stabilní cash flow, a zajistit aby organizace měla vyrovnané hospodaření. Předpokladem pro splnění tohoto cíle je spokojenost zákazníka navštěvující areál, spokojenost se službami, kvalitou služeb areálů, ochotou zaměstnanců i trenérů. Důležité je vybudovat si dobré jméno podniku na trhu. Mezi krátkodobé cíle areálu bych zařadila dodržení stavebního plánu a zajištění financování úvodního rozjezdu fungování areálu formou reklamy, získání zákazníků.

4.3 Marketingový mix

4.3.1 Produkt

Pronájem tenisových dvorců

Tenisový klub Tennis Hill nabízí možnost pronájmu tenisových dvorců. V tomto klubu se nachází jeden antukový kurt a dva kurty s umělým povrchem, které se přes zimu zakryjí nafukovací halou, a užívat dvorce i v zimním období. Tento povrch, který je ideální pro děti neabsorbují vlhko, a děti se neušpiní. Povrch umožňuje snadnou regenerační fázi po tréninku.

Cvičná zeď

Jako ve většině klubu i tento klub umožňuje hráčům možnost trénování a zdokonalování úderu na cvičné zdi. Zeď je přístupná v jakoukoli hodinu během dne v době otevření areálu, bezplatně pro všechny návštěvníky.

Hřiště pro děti

Umožňuje rodičům s dětmi využití a zkrácení času, při čekání na tréninky jejich dětí. Vytvoří v příjemném prostředí sportovního areálu zábavu pro děti, možnost sledování hráčů na dvorcích a děti se mohou také inspirovat tímto krásným sportem.

Restaurace

V dolní části hlavní budovy areálů se bude nacházet restaurace s nabídkou jak nápojů, tak teplých jídel. Restaurace s prosklenými posuvnými dveřmi umožňuje volný přechod na terasu, kde je výhled na všechny tenisové dvorce.

Tribuna

Kolem dvorců je postavena dvouřadá tribuna. Tribuna vede z jedné strany podélně kolem všech tří dvorců a dvorec antukový je obklopen i ze strany druhé.

Parkoviště

Velké parkoviště umístěno za hlavní budovou umožňuje zákazníkům bezproblémové parkování. Parkoviště je rozloženo ve dvou řadách kolem asfaltové cesty.

Vyplétání tenisových raket

Tenisový areál poskytuje i tuto službu - vyplétání tenisových raket. Vyplétání raket je v kompetencích tenisových trenérů, kteří zde působí.

Možnosti trénování

V areálu tréněří umožňují trénování minitenisu, babytenisu, mladších, starších žáků, dorostenců i dospělých a rekreatůů.

4.3.2 Cena

Tabulka 4.1 Ceník nabízených služeb

Pronájem tenisových kurtů v letní sezóně	
Dopolední hodiny 7:00-13:00	110,-Kč/hod.
Odpolední hodiny 13:00-20:00	130,-Kč/hod.
Večerní hodiny s osvětlením 20:00-24:00	200,-Kč/hod.
Soboty, Neděle a svátky	110,-Kč/hod.
Pronájem tenisových kurtů v zimní sezóně	
Dopolední hodiny 7:00-13:00	250,-Kč/hod.
Odpolední hodiny 13:00-24:00	350,-Kč/hod.
Soboty, Neděle a svátky	300,-Kč/hod.
Ostatní nabízené služby	
Vypletení tenisové rakety	100,-Kč/hod.
1 hod. tréninku sólo	250,-Kč/hod.
1 hod. tréninku skupinka	300,-Kč/hod.
minitenis	600,-Kč/měsíc
babytenis	700,-Kč/měsíc

Zdroj: vlastní vypracování

4.3.3 Místo

Budovaný tenisový areál se nachází na velice perspektivním místě v blízkosti rozvíjejícího se bytového centra s velkým potenciálem a poptávkou po těchto službách. Tenis jako sport se vždycky hrál a bude hrát na vyšší úrovni, a proto lidé z této čtvrti budou mít právě o takové centrum zájem. Pozitivním pro klub je, že se v blízkém okolí podobné tenisové centrum nikde nenachází. Budovaný areál se nachází na okraji města Havířov, směrem na Český Těšín v poměrně frekventované části města. Pro lidi z města je pozice tenisového centra snadno dostupná jak autem, tak autobusem. Jezdí zde pravidelná autobusová spojení (linka číslo 2 a 13). Pro mnoho lidí z centra města bude přínosem změnit městské prostředí za alespoň trochu zeleně a čerstvějšího vzduchu.

4.3.4 Propagace

Internet

Internet je nejnovější médium, které rychle získává na významu a míře využití. S rostoucí počítačovou gramotností už se pomalu stává prvním místem, kam lidé chodí pro informace, proto bude mít areál vytvořené vlastní webové stránky, kde zájemci najdou veškeré informace, jako jsou: provozní doba areálu, kontakty, soutěže a družstva, tenisová škola, galerie obrázků, rezervace dvorců, ceník nabízených služeb, atd.

Venkovní (outdoor) reklama

Areál bude mít vytvořený velký billboard před odbočkou do tenisového areálu, který by měl zaujmout a oslnit lidi projíždějící kolem areálu a také potencionální zákazníky bydlící v blízkosti. Během prvního roku provozu budou vytištěny letáčky, které brigádníci roznesou v městě Havířov a jeho okolí.

Dárkové předměty

Dále jako propagaci a budování dlouholetých vztahů nejen se stávajícími, ale i novými zákazníky, jsou vhodné reklamní předměty (nejčastěji označené decentně logem). Mohou být rozdávány na turnajích, pořádaných jak pro zákazníky tak sponzory, nebo akcích pro významné zákazníky. Mezi reklamní dárkové předměty můžeme zařadit např. propisky, bloky, trička, tenisové míčky, ručníky, rakety, atd., a to vše s označeným logem viz. obrázek č. 4.1, 4.2.



Obrázek 4.1 Logo 1



Obrázek 4.2 Logo 2

4.4 SWOT analýza

Pomocí dotazníků jsem mohla lépe identifikovat silné i slabé stránky budovaného areálu. Případně do budoucna posílit pozitiva a naopak se vyvarovat se nedostatkům.

Silné stránky

a) Strategické umístění tenisového centra

- Snadná dostupnost, hlavně pro děti – areál se nachází nedaleko centra města, jezdí zde pravidelná autobusová linka 2, 13.
- Centrum je postaveno v rozvíjejícím se celku luxusních domů.

- Příjemné, ničím nerušené prostředí, v blízkosti lesa.

b) Kvalita poskytovaných služeb v areálu

- Možnost občerstvení v restauraci s výhledem na tenisové kurty.
- Zcela nově vybudovaný areál, jaký se v blízkosti nenachází.
- Přátelské rodinné prostředí.
- Povrch tenisových kurtů, jaký se ve městě nenachází.
- Netradiční kombinace barev kurtů, kterou můžeme shlédnout v televizi na světových turnajích.
- Kvalitní nabídka trenérských služeb.

Slabé stránky

- Vysoké náklady na pořízení tenisového centra.
- Malý počet dvorců.
- Ne příliš pozitivní podmínky v osvětlení a teplotě v hale.

Hrozby

- Dlouhodobá návratnost investičního vstupního nákladu tenisového centra.
- Sílení celosvětové krize.
- Zvyšování cen v oblasti elektřiny, plynu a vody.

Příležitosti

- Možnost pořádání turnajů a mistrovských utkání.
- Vybudovat zajímavé centrum pro občany Havířova a okolí v návaznosti na koncepci rozvoje volnočasových aktivit – např. cyklotrasy, závody motocyklů apod.
- Možnost rozšíření centra přistavěním dalších kurtů.
- Vytvoření závodního klubu.

4.5 Ekonomická část podnikatelského plánu

Základem investičního i finančního rozhodování jsou peněžní toky projektu, a proto jim budu věnovat pozornost ve výpočtech. Celý projekt bude financován z vlastních prostředků podnikatele.

4.5.1 Rozbor výdajů

A) Investiční výdaje

Představují veškeré výdaje, které byly použity na vybudování tenisového areálu, viz. tabulka č. 4.2

Tabulka 4.2 Investiční výdaje

Položka	Cena
Pořízení nemovitosti (pozemek)	2 500 000,-Kč
Správní budova	6 000 000,-Kč
Tenisové kurty	10 000 000,-Kč
Ostatní náklady	2 500 000,-Kč
Celkem za investiční náklady	21 000 000,-Kč

Zdroj: vlastní zpracován

B) Provozní výdaje

Tabulka 4.3 Provozní výdaje

Položka	Částka/rok
Elektrická energie	250 000,-Kč
Plyn	500 000,-Kč
Vodné a stočné	10 000,-Kč
Restaurace	200 000,-Kč
Materiál na údržbu dvorců a údržba	70 000,-Kč
Pojištění areálu	40 000,-Kč
Celkem za provozní výdaje	1 070 000,-Kč

Zdroj: vlastní zpracování

U provozních výdajů jsem vycházela z údajů, které mi poskytla analýza první zimní sezóny areálu Tennis Hill Havířov. Velké množství potřebných informací jsem získala po pohovoru s prezidentem konkurenčního klubu TK Havířov. Tento klub má velice podobné zázemí a podmínky v porovnání s areálem, pro který podnikatelský plán sestavuji.

C) Mzdové výdaje

Tabulka 4.4 Mzdové výdaje

	Správce	Kuchař	Barmanky(2)	Uklizečka	Zaměstnanci celkem
Mzda	20 tis.	16 tis.	20 tis.	8 tis.	64 tis.
Celkem za rok	240 tis.	192 tis.	240 tis.	96 tis.	768 tis.

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem za provozní a mzdové výdaje: **1 838 000,-Kč**

4.5.2 Rozbor příjmu

Tabulka 4.5 Příjmy

Položka	Částka/rok
Pronájem dvorců-letní sezóna	650 000,-Kč
Pronájem dvorců-zimní sezóna	1 080 000,-Kč
Restaurace	400 000,-Kč
Reklama	120 000,-Kč
Dotace	100 000,-Kč
Sponzorské dary	200 000,-Kč
Celkem za příjmy	2 550 000,-Kč

Zdroj: vlastní zpracování

U položek “pronájem dvorců v letní a zimní sezóně” jsem vycházela z vlastních výpočtů. Určila jsem průměrnou sazbu pronájmu dvorce za hodinu, kterou jsem vynásobila počtem dvorců, počtem dnů v měsíci, počtem měsíců v roce a počtem hodin odehraných za den. Při určení počtu hodin odehraných denně jsem se inspirovala první sezónou areálu viz. příloha č. 3. U Ostatních příjmu, jsem vycházela jak informací, poskytnutých od odborníka, tak z údajů, které mi sdělil, již zmiňovaný prezident konkurenčního klubu TK Havířov.

4.5.3 Výpočty ziskovosti podnikatelského plánu

V praxi existuje mnoho hospodářských výsledků, které lze počítat, já jsem si pro zjednodušení vybrala pouze dva, a to EBT – výsledek hospodaření před odečtením daně, a EAT – výsledek hospodaření po zdanění. Daň z příjmu jsem počítala se sazbou 19%, jež je platná od 1. 1. 2011. Dlouhodobý majetek je odepisován rovnoměrně po dobu 50 let.

$$\text{EBT} = \text{Tržby} - \text{Výkonová spotřeba} - \text{Mzdy} - \text{Odpisy}$$

$$\text{EBT} = 2\,550\,000 - 1\,070\,000 - 768\,000 - 420\,000$$

$$\text{EBT} = 292\,000 \text{ Kč}$$

$$EAT = (Tržby - Výkonová spotřeba - Mzdy - Odpisy) \times (1-T)$$

$$EAT = (2\,550\,000 - 1\,070\,000 - 768\,000 - 420\,000) \times (1-0,19)$$

$$EAT = 236\,520 \text{ Kč}$$

Výsledek hospodaření by měl být ve všech letech stejný z důvodu plánovaných neměnných příjmů i výdajů a rovnoměrných odpisů. Hospodářský výsledek se však může zvýšit či snížit z důvodu různého daňového zatížení v příštích letech.

Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice je poměrový ukazatel, kdy do čitatele dosadíme celkové výdaje na pořízení investice a do jmenovatele rozdíl mezi předpokládanými příjmy a výdaji.

$$T = 21\,000\,000 / (2\,550\,000 - 1\,838\,000)$$

$$T = 29,5 \text{ roku}$$

Při předpokládaných příjmech a výdajích se nám tedy počáteční investice vrátí po přibližně 30 letech.

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je kritérium, které nám říká, zda je výhodné provést danou investici.

$$ČSH = \sum CF / (1+i)^t ,$$

Za CF do vzorce dosazujeme rozdíl mezi příjmy a výdaji, za i dosazujeme 0,02 a za t minimální životnost projektu.

$$\text{Po dosazení do vzorce získáme tvar rovnice } ČSH = \sum 712 / (1+0,02)^{50}$$

$$ČSH = 22\,383\,000 \text{ Kč.}$$

Jelikož čistá současná hodnota nám vyšla vyšší, než potřebná investice, projekt můžeme doporučit k jeho realizaci.

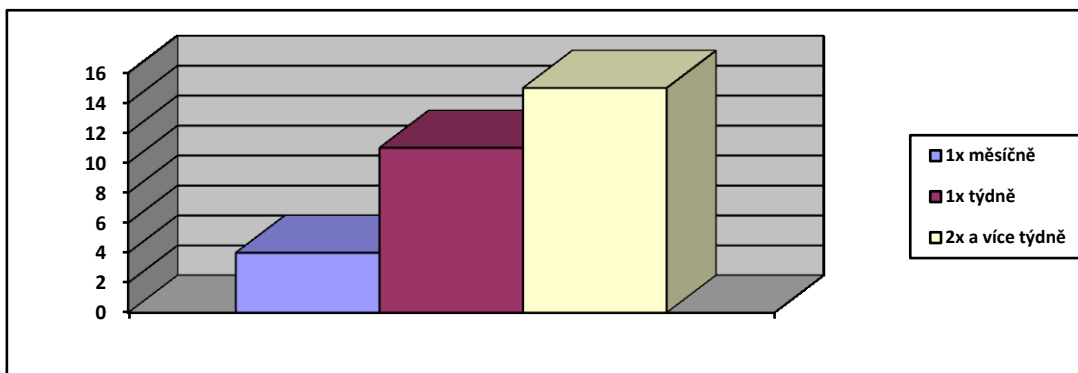
4.6 Výzkum spokojenosti zákazníků během první zimní sezóny

Dotazníkový výzkum jsem prováděla přímo v budovaném areálu Tennis Hill Havířov, kde byli dotazováni zákazníci areálu. Dotazník jsem zaměřila na výzkum první zimní sezóny tohoto areálu, kdy byla k dispozici jen nafukovací hala, v níž se nacházely dva dvorce s umělým povrchem. Správní budova, tzn. restaurace s občerstvením, šatny, sprchy ještě k užívání nebyly přístupné.

Dotazovaných lidí bylo 30, kteří odpovídali na 8 položených otázek, viz. příloha č. 1. Pro lepší přehlednost jsem dotazník vyhodnotila grafem.

Otázka č. 1: Jak často hrajete tenis v areálu Tennis Hill Havířov?

1x měsíčně	4
1x týdně	11
2x a více týdně	15

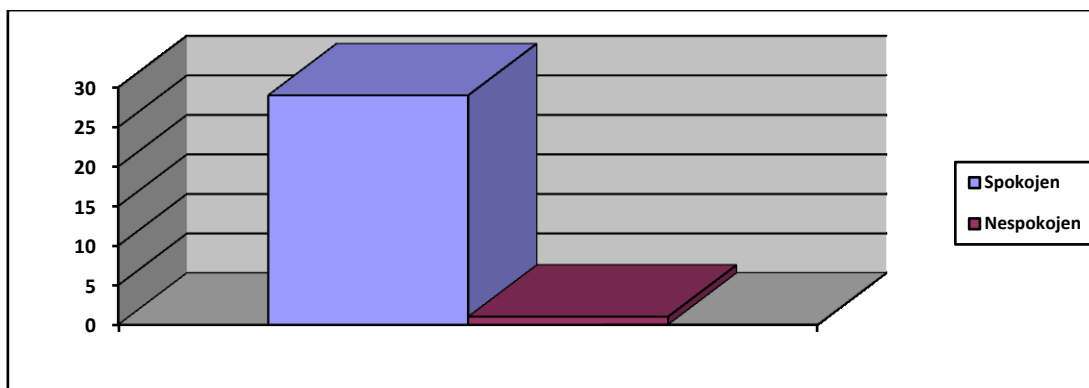


Graf 4.1

Z grafu č.4.1 vyčteme, že největší skupinu zaujímají zákazníci, kteří areál navštěvují 2 a více krát týdně. Tento údaj ukazuje, poměrně stálou klientelu, což je na jednu stranu výborný údaj, ale z hlediska druhé strany bych doporučila vystavit různé typy reklam pro informovanost ostatních potenciálních zákazníků, kteří o budovaném areálu ještě nevědí. Tím pádem rozšířit hráčskou základnu do budoucna.

Otázka č. 2: Jak jste spokojen/a s dopravní obslužností a umístěním areálu?

Spokojen	29
Nespokojen	1

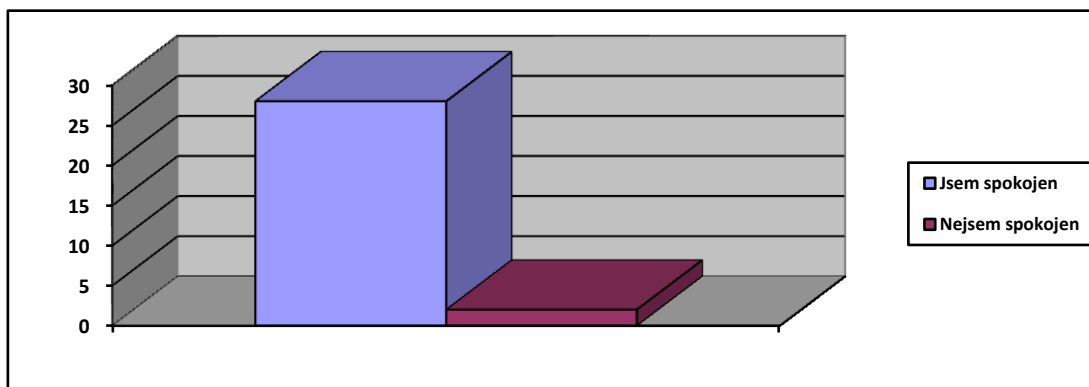


Graf 4.2

Dle dotazníku mohu s jistotou prohlásit, že zvolené místo bylo správnou volbou. Tato odpověď se dala očekávat. Areál je vybudován ve velmi perspektivním místě, na okraji města. V areálu je dostatečně velké parkoviště, což je příznivé pro zákazníky navštěvující areál automobilem. Hned u areálu nachází autobusová zastávka, která umožňuje snadné dojíždění dopravou MHD.

Otázka č. 3: Jste spokojen/a s typem zvoleného povrchu?

Jsem spokojen	28
Nejsem spokojen	2

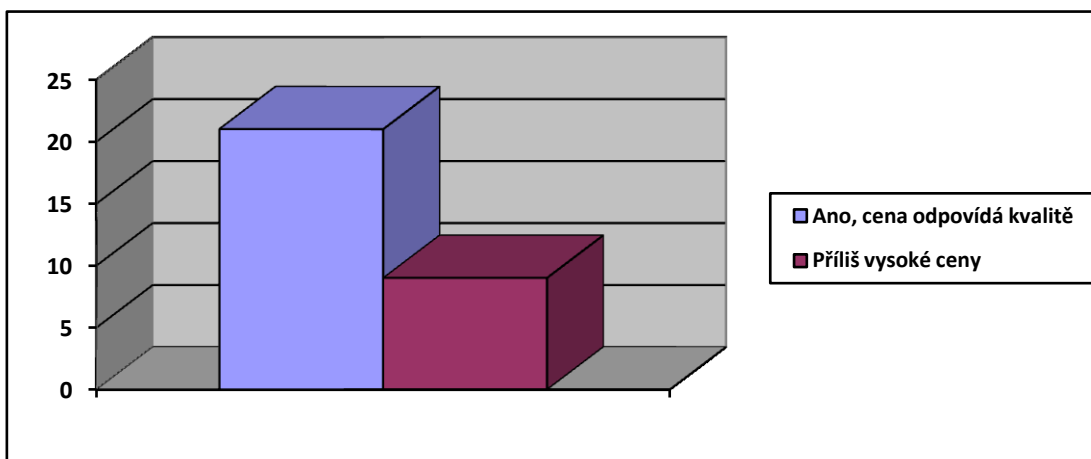


Graf 4.3

V této otázce mě zajímala spokojenost zákazníků se zvoleným povrchem, což se projevilo jako velmi kladné. Téměř všichni respondenti v dotazníku uvedli spokojenost s typem zvoleného povrchu.

Otázka č. 4: Jste spokojen/a s cenou za nabízené služby?

Ano, cena odpovídá kvalitě	21
Příliš vysoké ceny	9

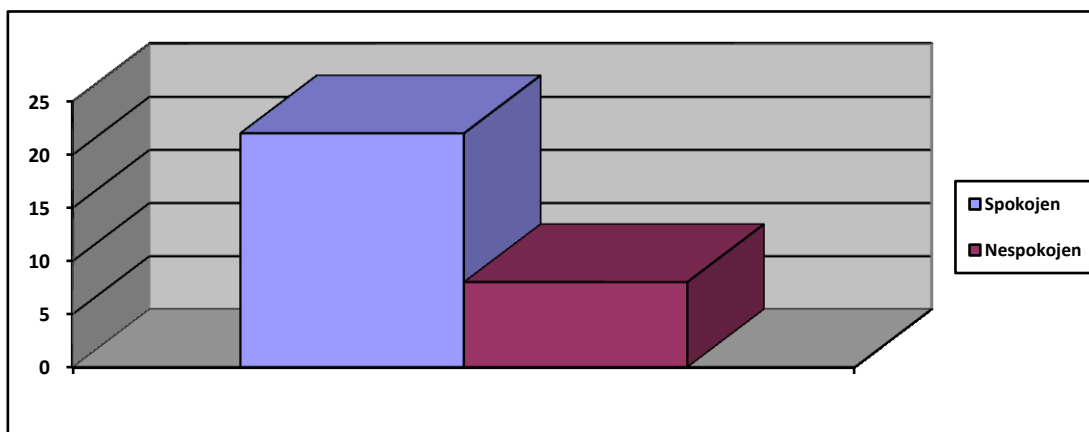


Graf 4.4

Většina z dotazovaných odpověděla spokojenost na základě kvality tenisových dvorců. Tato otázka mě zajímala i z důvodu, že kompletní areál ještě postavený není a k dispozici jsou pouze dvorce. Je možnost, že ceny s dostavěním areálů se zvýší.

Otázka č. 5: Jste spokojen/a s možností a způsobem rezervace kurtů?

Spokojen	22
Nespokojen	8

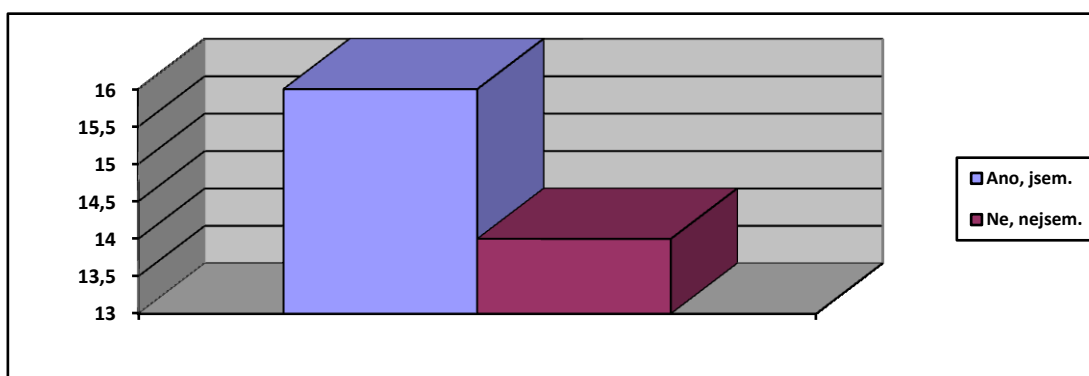


Graf 4.5

Z grafu opět můžeme vyčíst, že většina zákazníků byla spokojena s možností rezervace dvorců. Avšak v areálu doposud nebyla recepce, tím pádem se občas objevily nesrovnalosti v rezervacích dvorců.

Otázka č. 6: Jste spokojen/a s nabídkou trenérských služeb?

Ano, jsem.	16
Ne, nejsem.	14

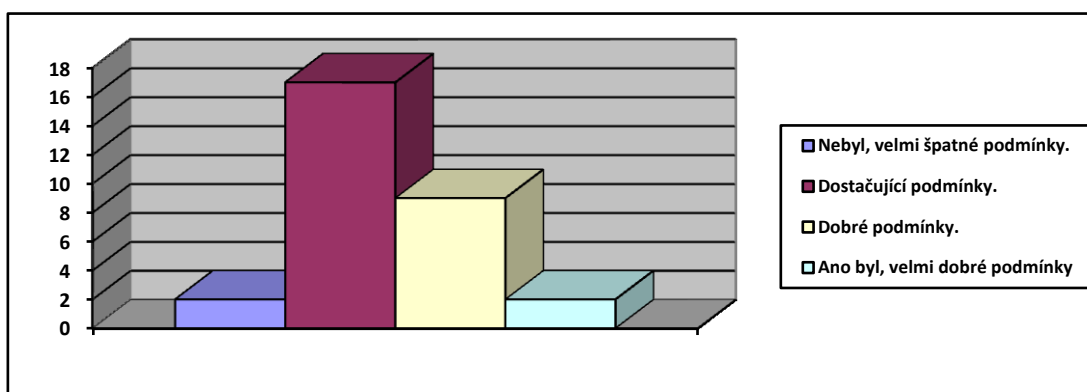


Graf 4.6

Pokud měli zákazníci zájem o trénování, nebo trénování svých dětí, měli možnost zaplatit si trenéra na tréninkovou jednotku. Jelikož se jednalo o první sezónu, možnosti trénování nebyly dotaženy k dokonalosti, A i přesto mnoho zákazníků spokojeno bylo. Tento údaj pomůže k zlepšení těchto služeb.

Otázka č. 7: Byl jste spokojen/a s teplotou a osvětlením haly v první zimní sezóně areálu?

Nebyl, velmi špatné podmínky.	2
Dostačující podmínky.	17
Dobré podmínky.	9
Ano byl, velmi dobré podmínky	2



Graf 4.7

Podle dotazníků převažuje odpověď “Dostačující podmínky“. Většina zákazníku nebyla spokojena s danou teplotou v hale. Avšak také velká část zákazníků uvedla podmínky jako dobré. Je to velice důležitá informace pro následující zimní sezóny. Díky informacím se areál bude snažit tyto podmínky zlepšit pro lepší spokojenost zákazníků.

Otázka č. 8: Inspirace a náměty.

Častou odpovědí na tuto otázku byly připomínky k nerovnosti povrchu dvorců. Vzhledem k tomu že se jedná o nově postavené dvorce, se tento problém určitě bude řešit. Další častou odpovědí se objevovalo zázemí, což se však očekávalo vzhledem k situaci nedostavěného areálu.

5 Shrnutí závěru šetření, návrhy, doporučení

Po vytvoření podnikatelského plánu jsem zjistila, že budovaný areál Tennis Hill Havířov je vhodným projektem k realizaci, a to pomocí výpočtu čisté současné hodnoty, která vyšla vyšší než počáteční investice. Dále pomocí výpočtu doby návratnosti investice jsem došla k závěru, že investice na vybudování areálu při předpokládaných příjmech a výdajích se vrátí po přibližně 30 letech. V práci jsem také zařadila do výpočtů hospodářský výsledek před odečtením daně a po zdanění, který by měl být ve všech letech stejný z důvodu plánovaných neměnných příjmů i výdajů a rovnoměrných odpisů. Může se však zvýšit či snížit z důvodu různého daňového zatížení v příštích letech.

Z hlediska marketingového mixu jsem popsala jednotlivé služby a produkty, které areál poskytuje nebo bude poskytovat. Po provedení analýzy konkurenčních klubů by bylo vhodné k dosavadním službám areál vylepšit umístěním posilovny pro hráče a uvedením do provozu obchodu s tenisovými potřebami. Dále bych do budoucna určitě doporučila rozšíření areálu o dva nebo tři antukové dvorce z důvodů, aby se zde mohly pořádat celostátní turnaje stejně jako v konkurenčních klubech a jednak i proto, že antukové dvorce jsou v České republice v letní sezóně stále nejčastěji používaným povrchem. Z hlediska propagace bych umístila větší počet billboardu ve městě a v jeho okolí a při kompletním dostavění areálu bych prostřednictvím rádia uvedla reklamu na vybudované centrum Tennis Hill Havířov.

Při analýze první zimní sezóny areálu jsem vycházela z průzkumu, který byl proveden skrze vlastní šetření, ve většině pomocí uzavřených otázek. Dotazník byl položený stálým zákazníkům areálu. Na základě výsledků jsem zjistila, že lidé nejsou příliš spokojeni s kvalitou pevného povrchu, který se projevoval špatnými odskoky míčů. Další částou odpovědí byla nespokojenost s osvětlením a teplotou v hale. Pomocí šetření získané informace určitě pomohou pro zlepšení těchto nedostatků a zkvalitnění následující sezóny.

6 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo vytvořit podnikatelský plán tenisového areálu s co nejlepšími podmínkami pro spokojenost všech zákazníků.

V první části práce jsem se zaměřila na shromáždění a prostudování teoretických zdrojů poskytujících informace pro zpracování podnikatelského plánu. V další části práce jsem se soustředila na analýzu okolí a pomocí situační analýzy, jsem popisovala makro a mikroprostředí budovaného areálu. V oblasti mikroprostředí jsem větší pozornost věnovala analýze konkurenčních klubů. Dále pomocí SWOT analýzy jsem zhodnotila silné a slabé stránky, hrozby i příležitosti největší konkurence areálu. Nakonec jsem v této části věnovala pozornost marketingovému mixu, kde jsem popsala jednotlivé produkty a služby nabízené v blízkém okolí a zhodnotila jejich cenu v konkurenčních klubech.

Poslední část bakalářské práce jsem zaměřila na vypracování podnikatelského plánu na konkrétní areál Tennis Hill Havířov. Popsala jsem veškeré produkty a služby, které jsou a budou v areálu poskytovány. Dále jsem provedla SWOT analýzu, ve které jsem využila vytvořeného dotazníku, zaměřeného na zhodnocení první sezóny budovaného klubu Tennis Hill Havířov. Nakonec jsem provedla ekonomické vyhodnocení podnikatelského plánu od investičních výdajů, přes provozní výdaje, mzdové výdaje a rozbor příjmu. Práce byla zaměřena na zjištění, zda budovaný areál byl vhodným projektem k realizaci a za jak dlouho se investiční výdaje splatí. Na základě výpočtu čisté současné hodnoty a doby návratnosti jsem došla k závěru, že areál byl opravdu vhodným a prosperujícím projektem k vybudování.

Seznam použité literatury

Monografie

- [1] FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [2] DURDOVÁ, I. *Sportovní management*, 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2002, 121 s. ISBN 80-248-0130-2.
- [3] KOČÍ, P., KABELOVÁ, K., AUJEZDSKÝ, J., LERCHOVÁ, S., NÁHLOVSKÁ, J. *Nevýdělečné organizace 2009*, 1. vyd. Praha: ASPI, 2009, 316 s. ISBN 978-80-7357-415-4.
- [4] GRUNALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*, 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [5] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [6] REKTORÍK, J., a kol., *Organizace neziskového sektoru*, 2.vyd. Praha: Ekopress, 2007, 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- [7] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*, 1.vyd. Praha: East West Publishing Copany, 2000, 172 s. ISBN 978-80-246-0050-5.
- [8] KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*, Přel. Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Elektronické zdroje

- [9] Internetové stránky havířov-city.cz, [online]. 2008, [citováno 2011-02-12]. Dostupné z <<http://www.havirov-city.cz>>
- [10] Internetové stránky kurzy.cz, [online]. 2000, [citováno 2011-01-06]. Dostupné z <<http://www.kurzy.cz/>>
- [11] Internetové stránky tenisový klub Havířov.cz [online] 2011, [citováno 2011-03-10]. 2011Dostupné z <<http://www.tk-havirov.cz>>

- [12] Internetové stránky TZB Inko.cz [online] 2001, [citováno 2011-02-21]. Dostupné z [<http://www.tzb-info.cz/>](http://www.tzb-info.cz/)

Seznam zkratek

MV	Ministerstvo vnitra
ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	Hrubý domácí produkt
ILO	Mezinárodní organizace práce (International Labour Organization)
ATP	Asociace profesionálních tenistů (Association of Tennis Profesional)
WTA	Ženská tenisová asociace (Women's Tennis Assouciation)
TK	Tenisový klub
MHD	Městská hromadná doprava

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

Monika Wawrzyczková

Zřídelní 4a/146
Havířov-Dolní Datyně
736 01

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Návrhy stanov Tennis Hill Havířov

Příloha č. 3 Rozvrhy tenisových dvorců Tennis Hill Havířov

Příloha č. 4 Umístění loga v areálu Tennis Hill Havířov

Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,

jsem studentka 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava oboru Sportovní management. V současné době vypracovávám bakalářskou práci na téma Podnikatelský plán na vybudování a provoz tenisového centra. Vyplněním tohoto dotazníku Vás žádám o spolupráci a děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem. Dotazník je anonymní a všechny údaje slouží pouze ke zpracování v mé bakalářské práci.

Děkuji

Monika Wawrzyczková

1. Jak často hrajete tenis v areálu Tennis Hill Havířov
 - a) 1x měsíčně
 - b) 1x týdně
 - c) 2x a více týdně
2. Jak jste spokojen/a s dopravní obslužností a umístěním areálů?
 - a) Spokojen
 - b) Nespokojen
3. Jste spokojen/a s typem zvoleného povrchu ?
 - a) Jsem spokojen
 - b) Nejsem spokojen
4. Jak jste spokojen/a s cenou za nabízené služby?
 - a) Cena odpovídá kvalitě
 - b) Příliš vysoké ceny
5. Jste spokojen/a s možností a způsobem rezervace kurtů?
 - a) Nespokojen
 - b) Spokojen
6. Jste spokojen/a s nabídkou trenérských služeb?

- a) Ano jsem.
- b) Ne nejsem.

7. Byl jste spokojen/a s teplotou a osvětlením haly v první zimní sezóně klubu?

- a) Nebyl, velmi špatné podmínky.
- b) Dostačující podmínky.
- c) Dobré podmínky.
- d) Ano byl, velmi dobré podmínky.

8. Inspirace a náměty.

.....

STANOVY

Tennis Hill Havířov o.s.

Část 1 - Základní ustanovení

Čl. 1 - Název občanského sdružení

Název občanského sdružení zní: **Tennis Hill Havířov o.s.**

(dále jen „**sdružení**“)

Čl. 2 - Právní postavení

Sdružení je státem registrované, nezávislé, nepolitické, odborné a dobrovolné zájmové sdružení členů.

Sdružení je založeno dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, v platném znění.

Sdružení je právnickou osobou, v právních vztazích vystupuje svým jménem a za své závazky odpovídá svým majetkem.

Čl. 3 – Sídlo

Sídlem sdružení je: **Havířov - Bludovice, Padlých hrdinů 188, PSČ 736 01**

Čl. 4 – Působnost

Oblast působení: Česká republika

Část 2 - Programové cíle

Čl. 5 - Hlavní poslání a cíle sdružení

- organizovat sportovní činnost a vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky dle svých možností
- pořádat a organizovat tenisové turnaje a jiné sportovní soutěže
- hájit, prosazovat a zastupovat společné zájmy svých členů, řídit a koordinovat jejich činnost
- spolupracovat s ostatními sdruženími v oboru a dalšími subjekty, a to i mimo region České republiky
- podle podmínek sdružení poskytovat členům odborné informační, konzultační, poradenské, právní, účetní, daňové a další služby a napomáhat jim i dalšími způsoby k jejich sportovní prosperitě
- pořádat a nebo se spolupodílet na pořádání různých kurzů, školení a podobných akcí, které budou poskytovat aktuální informace z oboru nebo budou jinak prospěšné pro členy sdružení
- zabezpečovat v rozsahu své působnosti účinnou propagaci sdružení ve sdělovacích prostředcích
- vytvářet ekonomickou základnu pro splnění svých cílů

Část 3 - Členství ve sdružení

Čl. 6 - Vznik členství

Členem sdružení se mohou stát fyzické osoby způsobilé k právním úkonům a právnické osoby, které souhlasí se stanovami, vnitřními předpisy a výše uvedenými cíli sdružení.

O přijetí za člena sdružení rozhoduje na základě písemné přihlášky předseda sdružení. Zájemce po podání přihlášky pro zapsání do seznamu členů se označuje jako čekatel členství. Předseda projedná každou přihlášku zájemce o členství ve sdružení a rozhodne o zápisu do seznamu členů. Případné zamítnutí žádosti o přiznání členství nemusí předseda zdůvodňovat.

Členství ve sdružení je zcela dobrovolné a vzniká zapsáním do seznamu členů.

Dokladem členství je potvrzení vydané předsedou sdružení.

S osobními údaji, potřebnými k registraci ve sdružení, je nutné nakládat v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů.

Čl. 7 - Zánik členství

Členství ve sdružení zaniká:

- a) písemným prohlášením člena, že ze sdružení vystupuje
- b) úmrtím člena
- c) zánikem právnické osoby (jejím vstupem do likvidace nebo prohlášením konkurzu), je-li členem sdružení právnická osoba
- d) nezaplacením členských příspěvků
- e) zánikem sdružení
- f) předseda rozhodne o zrušení členství v případě že:
 - závažným způsobem porušuje stanovy nebo vnitřní předpisy sdružení, přestože byl na přestupky a na možnost vyloučení ze sdružení předsedou písemnou nebo elektronickou poštou upozorněn,
 - poškozují dobré jméno sdružení nebo jejích členů,
 - vyvíjí zvláště neetickou či nebezpečnou činnost,
 - uplyne datum posledního lhůty, která byla předsedou dodatečně stanovena členovi k zaplacení dlužných členských příspěvků, jestliže vyzvaný člen v této lhůtě dlužné členské příspěvky nezaplatil.

Část 4 - Práva a povinnosti členů sdružení

Čl. 8 - Člen sdružení má právo:

- a) účastnit se jednání a rozhodování (hlasování) na valné hromadě
- b) volit a být volen do všech orgánů a sdružení
- c) podávat podněty, návrhy a stížnosti orgánům sdružení
- d) požadovat vysvětlení od orgánů sdružení
- e) být informován o činnosti sdružení a nahlížet do dokladů o hospodaření sdružení
- f) být informován a účastnit se soutěží a ostatních akcí, které bude sdružení organizovat (toto právo však nezbavuje člena sdružení povinnosti platit na těchto soutěžích případné poplatky s tím spojené)
- g) kdykoliv ze sdružení vystoupit

Čl. 9 - Povinnosti člena

- a) řídit se stanovami sdružení, řády a dalšími předpisy upravující činnost sdružení a dodržovat je
- b) hájit zájmy sdružení a dbát na jeho dobré jméno
- c) řádně a včas platit členské příspěvky
- d) aktivně se podílet na práci orgánů, do nichž byli zvoleni
- e) řídit se rozhodnutími valné hromady a předsedy sdružení
- f) v rámci svých možností pomáhat s chodem a organizací klubu a jeho akcí
- g) chránit majetek sdružení, dbát na jeho řádnou údržbu, zvelebování a rozšiřování

h) hlásit do sídla sdružení veškeré změny svého jména nebo firmy, adresy, telefonního spojení atd.

Část 5 - Orgány sdružení

Čl.10 - Orgány sdružení jsou:

- a) valná hromada
- b) předseda sdružení

Čl.11 - Valná hromada

- a) je nejvyšším orgánem sdružení a je tvořena všemi členy sdružení; valnou hromadu svolává předseda sdružení kdykoli, ale minimálně jedenkrát ročně, nebo požádá-li o to alespoň třetina všech členů (v tomto případě nejpozději do jednoho měsíce),
- b) valná hromada se svolává rozesláním pozvánky všem členům sdružení elektronickou poštou nejméně 14 dní předem; součástí pozvánky je i návrh programu,
- c) valná hromada rozhoduje prostou většinou hlasů přítomných členů, nestanoví-li tyto stanovy jinak, a při rovnosti hlasů se musí tato volba provést znovu; zástupce nepřítomného člena se při prezentaci prokáže svým občanským průkazem a plnou mocí k zastupování nepřítomného člena; po předložení občanského průkazu a plné moci je zastoupený považován za přítomného,
- d) je schopna usnášení, je-li přítomna nadpoloviční většina všech členů; není-li valná hromada schopná usnášení, svolá předseda do jednoho měsíce náhradní valnou hromadu; náhradní valná hromada je vždy schopna usnášení,
- e) valnou hromadu vede předseda sdružení,
- f) na valné hromadě je nejprve zvolen ověřovatel a poté je po případném doplnění schválen program; jednání valné hromady jsou neveřejná; z každého zasedání vyhotoví předseda sdružení zápis, který spolupodepíše zvolený ověřovatel; každý zápis ze zasedání je přístupný všem členům sdružení u předsedy sdružení.
- g) Výhradně valné hromadě přísluší:
 - 1.volit z členů rovnou, přímou nebo tajnou volbou předsedu,
 - 2.odvolávat tajným hlasováním předsedu,
 - 3.schvalovat roční plán výdajů na činnost sdružení,
 - 4.schvalovat vnitřní předpisy,
 - 5.měnit stanovy.
- h) Valné hromadě dále přísluší:
 - 1.schvalovat zprávu o hospodaření za uplynulý kalendářní rok,
 - 2.v případě zániku sdružení rozhoduje o provedení likvidace a o naložení s majetkem a likvidačním zůstatkem,
 - 3. rozhodovat ve všech dalších věcech, které jsou jí vyhrazeny těmito stanovami, vnitřními předpisy, nebo pokud o rozhodnutí požádá předseda.

Čl.12 – Předseda

- a) je výkonným i statutárním orgánem sdružení, jedná jménem sdružení, zastupuje je navenek a činí veškeré právní úkony,
- b) za svou činnost odpovídá valné hromadě a řídí činnost sdružení mezi zasedáními valné hromady,
- c) spravuje účet občanského sdružení a rozhoduje o použití finančních prostředků na tomto účtu,
- d) předsednictví předsedy sdružení začíná dnem zvolením členy sdružení do funkce předsedy a končí dnem odvoláním členy sdružení,
- e) rozhodnutí předsedy jsou vydávána v písemné formě,
- f) předseda umožní všem členům sdružení nahlížet do zápisů z členských schůzí, jeho rozhodnutí a dalších materiálů souvisejících s činností sdružení.
- g) Předsedovi přísluší :
 - 1.navrhovat vnitřní předpisy sdružení valné hromadě,
 - 2.rozhodovat o přijetí nebo zrušení členů sdružení,

- 3.rozhodovat o výši členských příspěvků,
- 4.vést seznam členů sdružení jakož i jeho podpůrné evidence,
- 5.spravovat majetek sdružení.

h) Předsedovi dále přísluší :

- 1.svolávat valnou hromadu a určovat jejího ověřovatele,
- 2.podávat valné hromadě zprávu o výsledcích hospodaření,
- 3.provádět další činnosti určené předsedovi těmito stanovami, nebo vnitřními předpisy,
- 4.činit veškerá opatření nezbytná k zajištění řádné činnosti sdružení, jakož i provádět další činnost, pokud tato nepřísluší jiným orgánům sdružení.

Část 6 - Zásady hospodaření sdružení

Čl.13 – Zásady hospodaření

K hospodářskému zajištění činnosti sdružení slouží:

- a) členské příspěvky
- b) převzatý majetek
- c) příjmy z činností při naplňování cílů sdružení
- d) prostředky poskytované státními orgány a organizacemi
- e) dary a jiná plnění fyzických, právnických osob a jednotlivých organizací, dědictví a odkazy.

Sdružení hospodaří podle rozpočtu schváleného členskou schůzí.

Sdružení vede předepsaným způsobem účetnictví, sestavuje roční účetní výkazy a daňové přiznání. Zprávu o plnění rozpočtu a výsledku hospodaření za běžný rok předkládá předseda sdružení ke schválení valné hromadě. Služby sdružení jsou poskytovány členům především bezplatně. Individuální služby pro členy dle jejich povahy vyžadující zvláštní úsilí a finanční nároky lze poskytovat za úplatu.

Část 7 – Jednání jménem sdružení

Čl.14 – Jednání

Sdružení zastupuje a jeho jménem jedná předseda sdružení a v době jeho nepřítomnosti některý z pověřených členů sdružení.

Část 8 – Zánik sdružení

Čl.15 – Sdružení zaniká:

- a) dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením na základě rozhodnutí valné hromady,
- b) rozhodnutím Ministerstva vnitra.

Zaniká-li sdružení dobrovolným rozpuštěním, rozhodne současně valná hromada o způsobu majetkového vypořádání.

Část 9 - Závěrečná ustanovení

Pro vztahy neupravené těmito stanovami platí zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění předpisů jej pozměňujících a doplňujících.

Tyto stanovy byly přijaty na ustavující členské schůzi dne **2011** a nabývají platnosti dnem jejich registrace Ministerstvem vnitra České republiky.

Příloha č. 3 Rozvrhy tenisových dvorců Tennis Hill Havířov

10 týden

Hodina	Rozvřh - tenisové kurty Bludovice (zimní sezóna)													
	Den													
	Po		Út		St		Čt		Pá		So		Ne	
	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2
6:00-7:00														
7:00-8:00														
8:00-9:00			Michnik	Boudačnick	Polášek		Andrej	Michnik	Vesek Janac	Polášek	Ručička		Cichoň	
9:00-10:00	Andrej		Hinner			Andrej					Sibeva			
10:00-11:00	Michnik	Andrej	Kostal			Andrej		Michnik	Satek		Kožušník		Pich	Bigulova
11:00-12:00	Bartek					Andrej	Zahrajova	Michnik	Satek					
12:00-13:00	Bartek					Andrej	Macecek		Kellarsky	Bartek	Macku			Macku
13:00-14:00						Andrej								
14:00-15:00	Michnik						Michnik			Fojtik	Ischa			
15:00-16:00			Masný			Fojtik					Fojtik			
16:00-17:00	Fojtik		Kožušník			Moňa	Iren W.		Michnik	Andrej	Kudel			Adamcik
17:00-18:00	Moňa						Nalewajka				Kudel			
18:00-19:00			Fojtik			Centrich	Moňa							
19:00-20:00	Macecek							Hrbek		Kolář	Heran			
20:00-21:00			Weiss								Sator			
21:00-22:00	Kolář							Weiss	Kozak	Wawrzyczek				
22:00-23:00	Rzyman										Pavel			

p. Raška tel.: 737 207 777
p. Pavel Budina 602 710 479
p. Ing. Hřbač tel.: 724 022 595
p. Rzyman tel.: 724 173 850

11 týden

Rozvřh - tenisové kurty Bludovice (zimní sezóna)													
Hodina	Den												
	Po		Út		St		Čt		Pá		So		Ne
	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1
6:00-7:00													
7:00-8:00													
8:00-9:00													
9:00-10:00													
10:00-11:00													
11:00-12:00													
12:00-13:00													
13:00-14:00													
14:00-15:00													
15:00-16:00													
16:00-17:00													
17:00-18:00													
18:00-19:00													
19:00-20:00													
20:00-21:00													
21:00-22:00													
22:00-23:00													

p. Raška tel.: 737 207 777
p. Pavel Budina 602 710 479
p. Ing. Hrbáč tel: 724 022 595
p. Rzyman tel: 724 173 850

24.3. Srpenec

12. srpna

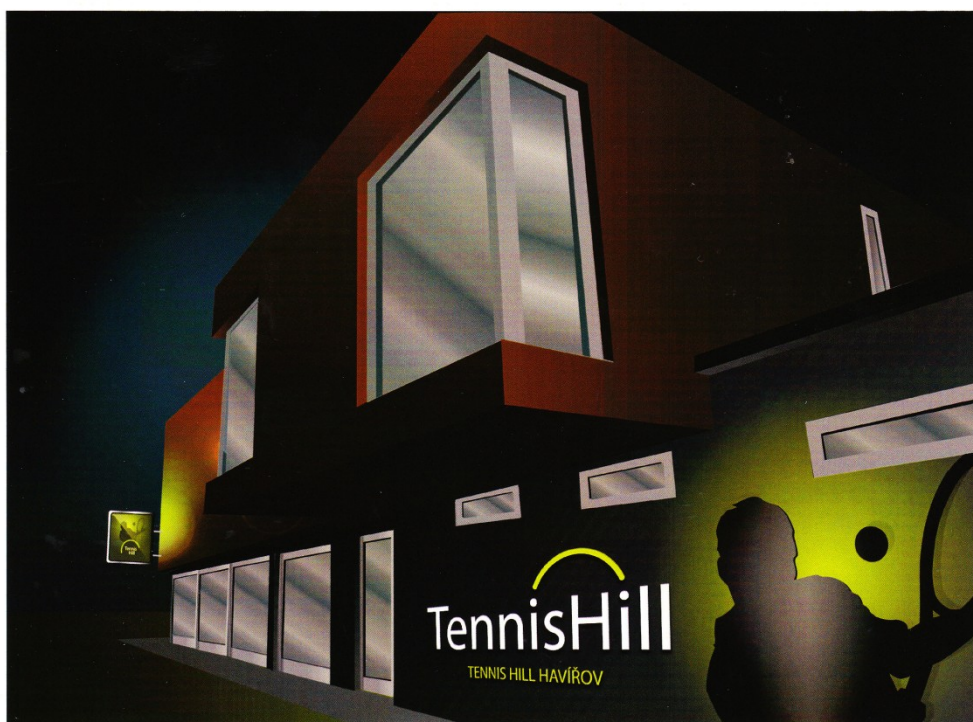
Hodina	Rozvřh - tenisové kurty Bludovice (zimní sezóna)													
	Den													
	Po		Út		St		Čt		Pá		So		Ne	
	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2	Kurt č. 1	Kurt č. 2
6:00-7:00														
7:00-8:00														
8:00-9:00	Tenisko		Michnik	Polášek	Polášek	Michnik	Andrej	Michnik	Janac	Vasek	Růžicka	Makes	Cichoň	Makes
9:00-10:00				Hinner	Polášek	Polášek	Andrej	Michnik	Janac	Polášek	Polášek	Makes	Cichoň	Makes
10:00-11:00		Michnik	Michnik	Syrovák	Glesta	Syrovák	Zahrajova	Michnik	Janac	Polášek	Polášek	Sibova	Makes	Bigulova
11:00-12:00				Syrovák	Glesta	Syrovák	Macecek	Michnik	Janac	Polášek	Polášek	Makes	Cichoň	Makes
12:00-13:00	Prabec						Macecek	Michnik	Janac	Polášek	Polášek	Makes	Cichoň	Makes
13:00-14:00							Macecek	Michnik	Janac	Polášek	Polášek	Makes	Cichoň	Makes
14:00-15:00	Michnik						Macecek	Michnik	Janac	Polášek	Polášek	Makes	Cichoň	Makes
15:00-16:00							Macecek	Michnik	Janac	Polášek	Polášek	Makes	Cichoň	Makes
16:00-17:00							Macecek	Michnik	Janac	Polášek	Polášek	Makes	Cichoň	Makes
17:00-18:00	Moňa						Macecek	Michnik	Janac	Polášek	Polášek	Makes	Cichoň	Makes
18:00-19:00							Macecek	Michnik	Janac	Polášek	Polášek	Makes	Cichoň	Makes
19:00-20:00	Macecek						Macecek	Michnik	Janac	Polášek	Polášek	Makes	Cichoň	Makes
20:00-21:00							Macecek	Michnik	Janac	Polášek	Polášek	Makes	Cichoň	Makes
21:00-22:00	Rzyman						Macecek	Michnik	Janac	Polášek	Polášek	Makes	Cichoň	Makes
22:00-23:00							Macecek	Michnik	Janac	Polášek	Polášek	Makes	Cichoň	Makes

p. Raška tel.: 737 207 777
 p. Pavel Budina 602 710 479
 p. Ing. Hřbač tel: 724 022 595
 p. Rzyman tel: 724 173 850

Příloha č. 4 Umístění loga v areálu Tennis Hill Havířov

DEFINICE LOGOTYPU

Logotyp - ukázka aplikací



DEFINICE LOGOTYPU

Logotyp - ukázka aplikací

